

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Iva Kopecká

Řízení kvality ve školství

Quality Management in Education

Typ závěrečné práce: bakalářská

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Jiří Trunda

2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 15. 6. 2014

.....

Iva Kopecká

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu závěrečné práce Mgr. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

V Praze 15. 6. 2014

.....
Iva Kopecká

Abstrakt

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vnímání pojmu řízení kvality ředitelkami mateřských škol, objasnit názory a argumenty zabývající se řízením kvality školy.

Bakalářská práce má zjistit, jaké mají povědomí ředitelky mateřských škol o možnostech řízení kvality, jaké jsou jejich názory na zavádění modelů řízení kvality a zda by takové zavedení bylo pro školu přínosem v konkurenčním prostředí mateřských škol.

Bakalářská práce přinese reálný popis názorů a postojů ředitelek mateřských škol na řízení kvality ve školství případné argumenty, kterými své postoje zdůvodňují.

Klíčová slova

Kvalita, řízení kvality, kvalita ve vzdělávání, kvalita předškolního vzdělávání, modely řízení kvality.

Abstract:

The main aim of my bachelor thesis is a perception of a quality management by headmistresses of kindergarden. Their opinions and arguments about the quality management of a school and their clarifications.

The bachelor thesis is suppose to discover what awareness do the headmistresses of the kindergarden have about opportunities of the quality management. What are their opinions about methods of the quality management and their introducing to a school system. What form of introducing would bring benefits to competitive environment of the kindergardens.

The bachelor thesis should bring real description, opinions and stance of the kindergarden's headmistresses on a education system, its quality management, their potential arguments and their reasons.

Keywords:

Quality, quality management, quality in education, quality of pre-school education, methods of quality management.

Úvod	8
1 Kvalita ve vzdělávání	11
1.1 Teoretické vymezení pojmu kvalita	12
1.1.1 Teoretické vymezení pojmu kvality ve vzdělání.....	13
1.2 Kvalita předškolního vzdělávání v ČR.....	17
1.3 Kvalita předškolního vzdělávání a péče v EU	18
1.3.1 Doporučení ke vzdělávání na úrovni EU	20
1.4 Řízení kvality ve škole	22
1.5 Historie managementu kvality	25
1.5.1 Hlavní představitelé managementu a jejich přínos.....	27
1.6 Školský management.....	28
2 Modely řízení kvality ve školství	31
2.1 ISO 9000.....	31
2.2 Norma ISO 9001	33
2.3 ISO/IWA 2:2003	33
2.4 Modely úspěšnosti.....	34
2.4.1 Model CAF	35
2.4.2 Model EFQM.....	37
2.5 Balanced Scorecard.....	41
2.6 TQM.....	42
2.6.1 Model TQM – obecné vymezení.....	42
2.6.2 TQM – ve školství.....	45
2.7 SWOT analýza	49
2.8 Česká školní inspekce a kvalita	51
3 Řízení kvality ve školství – Dotazníkové šetření	55
3.1 Předvýzkum	55
3.2 Výsledky výzkumu	56
3.2.1 Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky mateřské školy?	57
3.2.2 Vaše mateřská škola je	57
3.2.3 Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu školy?.....	59
3.2.4 Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?	61
3.2.5 Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?.....	63
3.2.6 Pokud jste neuplatnila ve Vaší škole žádný z uvedených modelů, napište, jakým způsobem hodnotíte kvalitu Vaší školy.	64
3.2.7 Pokud kvalitu školy systematicky nehodnotíte, prosím odůvodněte.	64

3.2.8	Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy?	65
3.2.9	Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?	66
3.2.10	Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?	67
3.2.11	Kdybyste se rozhodla zavést některý z modelů řízení kvality ve Vaší škole, co od něho budete očekávat?	68
3.2.12	Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?	68
3.2.13	Které z následujících možností by podle Vašeho názoru měly být součástí rozhovorů a diskusí ve škole?	69
3.2.14	Vedete takové rozhovory ve Vaší škole?	71
3.3	Délka působnosti ve funkci a přístupy k modelům řízení kvality	72
3.4	Shrnutí získaných poznatků	77
Závěr		81
Zdroje:		83
Přílohy:		87

Úvod

Kvalita, slovo skloňované v dnešní době v několika pádech nebylo neznámou již v daleké historii. V průběhu vývoje byla většinou spojována s výrobní sférou, později i s poskytováním služeb. S poskytováním služeb souvisí i kvalita vzdělávacího procesu, která se stala v dnešní době velmi diskutovaným tématem školství. Pro některé byla kvalita v oblasti školství zajišťována inspekční činností. Ještě dnes se mezi řediteli najdou tací, kteří přisuzují kvalitu výrobním činnostem, a se vzděláním podle jejich názoru nemá tento pojem nic společného. Napříč českým školstvím je mnoho ředitelů, kteří mají poznatky, ale i vlastní zkušenosti s řízením kvality. Ing. Pincová uvádí: „*Systémy řízení kvality poskytnou organizaci ucelený pohled na její výkonnost. Jsou standardizovaným nástrojem, poskytujícím informaci o stavu organizace, její výkonnosti, o stupni splnění požadavků, o silných a slabých stránkách a pomohou odhalit prostor pro zlepšení.*“¹ Zaměřují se na všechny procesy v organizaci. „Při řízení kvality je velice důležité si uvědomit, kdo je náš zákazník. Měli bychom vědět, jaké jsou jeho potřeby, přání a v neposlední řadě si stanovit, co musí organizace udělat pro to, aby byl její zákazník spokojený. Je mnoho činností, které jsou jednoznačně dány legislativou, ale i tak může organizace udělat mnoho proto, aby byl zákazník spokojený.“² Jelikož žijeme v období silné konkurence, tak kvalita může být právě jedním z faktorů, kterým se jednotlivé vzdělávací instituce budou odlišovat. Nezvalová říká: „*Kvalita může vzniknout jen v dobře řízené a organizované instituci. Kvalitu zásadně ovlivňuje kvalita zúčastněných lidí. Tento lidský faktor ještě výrazněji vyniká při uplatňování tzv. celkového (komplexního) řízení kvality (TQM), které vychází z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá schopnost spolupráce - práce v týmech a umění vést lidi.*“³ Řízení kvality je snaha o neustálé zlepšování. Jedním z předpokladů, který nám může zajistit v oblasti školství

¹ PINCOVÁ, E. Přístupy k řízení kvality ve veřejné správě, ISVS.CZ, 2007 [on-line]. Dostupné na: <http://www.isvs.cz/pristupy-k-rizeni-kvality-ve-verejne-sprave/>, [cit.2014-01-07].

² PINCOVÁ, E. Přístupy k řízení kvality ve veřejné správě, ISVS.CZ, 2007 [on-line]. Dostupné na: <http://www.isvs.cz/pristupy-k-rizeni-kvality-ve-verejne-sprave/>, [cit.2014-01-07].

³ NEZVALOVÁ, D. Kvalita a její řízení ve škole, Pedagogická fakulta, Olomouc [on-line]. Dostupné na: <http://www.comenius.upol.cz/documents/nez01cz.htm>, [cit. 2014-02-08].

trvalou kvalitu vzdělávání, je znalost vlastní práce školy. V dnešním konkurenčním prostředí musí škola dokázat, že je schopna nabídnout kvalitní vzdělávání svým zákazníkům. Řízení představuje pro vedení vysoké nároky z hlediska uplatňování stylů řízení, plánování, vedení týmů, motivace pracovníků být nejlepší ve svém oboru, být nejlepšími učiteli. Je nutné si uvědomit, že rozvíjet kvalitu poskytovaného vzdělávání lze společně s prováděním evaluace a vlastním hodnocením školy.

„Být leaderem je jako být prorokem, protože ve školách nepřipravujeme žáky a studenty pro svět, v němž jsme až dosud žili, ale pro budoucnost, kterou si sotva dokážeme představit.“

G. Brown⁴

Vašátková a Michek uvádějí: *„Každá organizace (bez ohledu na situaci, ve které se nachází) by měla usilovat o své kvalitní fungování, které je předpokladem pro její dlouhodobé udržení mezi konkurencí a pro další rozvoj. Řada manažerských přístupů se začala aplikovat i ve školství, kde však získávají specifickou podobu, neboť školy jsou sice organizacemi, ale specifickými. Proto nelze poznatky z obecného managementu „jen“ aplikovat do školství, do škol, bez jejich adaptace, úprav.“*⁵ V 90. letech 20. století se začaly objevovat projekty, které se pokusily zohlednit již existující modely řízení kvality, které lze aplikovat i v oblasti vzdělávání. Formulovaly se nové nástroje, muselo zde dojít k vytvoření nových kritérií pro tuto oblast. V současné době přibývají školy, které mají zavedený některý ze systému kvality např. model TQM, excelence EQFM nebo dle normy ISO 9001:2000.

Ve své bakalářské práci se věnuji problematice řízení kvality v mateřských školách.

V praktické části budu hodnotit názory a postoje ředitelek mateřských škol na základě výběrového dotazníkového šetření, stav vnímání kvality a přístupů k jejich řízení v podmínkách mateřských škol.

⁴ SLAVÍKOVÁ, L. Řízení školy a vytváření učící se organizace, Orbis Scholae, 2008 [on-line].

Dostupné na: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008_3_03.pdf, [cit. 2014-0-24].

⁵ VAŠÁTKOVÁ, J., MICHEK, S., *Modely řízení kvality a škola*, Olomouc: Školský management, 2010, s. 7. ISBN 978-80-244-2608-2

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat vnímání pojmu řízení kvality školy řediteli mateřských škol, objasnit jejich názory a argumenty zabývající se řízením kvality školy.

V závěru se pokusím navrhnout další cestu, jak řízení kvality uplatnit v podmínkách vzdělávání vůbec.

1 Kvalita ve vzdělávání

Pojem kvalita zasáhl v posledních letech nejrůznější oblasti lidského života. Častěji slyšíme, že se sleduje kvalita ovzduší, kvalita výrobků, kvalita životního prostředí a v neposlední řadě i kvalita řízení organizací. Vláda České republiky přijala v květnu roku 2000 program Národní politiky kvality, známý pod zkratkou NKP, který je souhrnem metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti.⁶

V dnešní době je pojem kvalita v oblasti vzdělávání velmi často užíván, avšak tento pojem není nijak přesně vymezen. Ani v zahraniční literatuře, která se zabývá pedagogickou problematikou, nemají s vymezením významu tohoto pojmu jasno. Je však důležité si uvědomit, že pojem kvality se vztahuje k pedagogické evaluaci.⁷

Vnímání kvality se může odlišovat v rámci zemí či kultur. Co může být považováno za kvalitní v jedné zemi, nemusí platit v zemi jiné. Tyto odlišnosti se mohou dotýkat nejen zemí, ale také krajů, měst, ale i jednotlivých škol. Kvalita může být vnímána rozdílně.

⁶ Národní politika kvality – Úvodní informace [on-line]. Dostupné na: <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>, [cit. 2014-04-15].

⁷ SVOBODA, J., NEZVALOVÁ, D. Řízení kvality, Ústav rozvoje a výzkumu školství, Středisko školského managementu, Praha, 1999 [on-line]. Dostupné na: <aplikace.msmt.cz/DOC/OlomPRACSES.DOC>, [cit. 2014-02-08].

1.1 Teoretické vymezení pojmu kvalita

Co si lze pod pojmem kvalita představit, co kvalita je, vysvětlují následující příklady. Definicí kvality je celá řada:

- **Akademický slovník cizích slov** definuje kvalitu jako „*souhrn užitečných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností*“.
- **Joseph M. Juran** definuje kvalitu jako „*způsobilost k užití*“.
- **Philip B. Crosby** definuje kvalitu jako „*soulad s požadavky*“.
- **Armand Vallin Feigenbaum** definuje kvalitu takto: „*Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.*“
- **Norma ISO 9001** definuje kvalitu jako „*Stupeň splnění požadavků souborem obsažených znaků*“, přičemž požadavky jsou dle normy očekávané (např. zákazníky) nebo závazné (např. dle normy).⁸

Podle Výkladového slovníku anglického jazyka má slovo kvalita dva základní významy:

- stupeň, míru (zejména vysoký stupeň) dobroty, hodnoty, ceny.
- něco, co je typické, co odlišuje člověka nebo věc.⁹

Syslová zmiňuje že: „*Kvalitou rozumíme vlastnost nebo stav námi promítnutý do předmětu, který je následně pozorován s cílem zaujmout hodnotící soud o vlastnostech, jež jsme si předem stanovili jako důležité, zásadní nebo rozhodující podle určitých vlastních nebo zevnějšku převzatých (vnucených) kritérií. S autoevaluací se pojí především kvalita jako něco, co může nabývat různých hodnot a co je popsitelné pomocí kritérií a indikátorů.*“¹⁰ S pojmem kvalita se spojuje **pojem efektivita**. Často bývají zaměňovány. „*Kvalitu tedy můžeme charakterizovat jako stav, kdežto efektivitu*

⁸ Kvalita (jakost), [on-line]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>, [cit. 2014-03-15].

⁹ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s.11. ISBN 978-80-8078-243-6

¹⁰ SYSLOVÁ, Z., Autoevaluace v mateřské škole – Cesta ke kvalitě vzdělávání, Praha: Portál, s. r. o., 2012, s.38. ISBN 978-80-262-0183-0

jako proces, jak se k určitému stavu dostat. Mezinárodní výzkumy kvality a efektivity potvrzují, že důležitým faktorem kvality je práce učitele.“¹¹

Kvalitu lze chápat jako schopnost naplnit předpokládané nebo zjištěné požadavky zákazníka. Abychom byli schopni zajistit tyto požadavky, musíme se jimi zabývat a zkoumat je. Lze tedy konstatovat, že princip kvality spočívá v plnění požadavků zákazníků.

1.1.1 Teoretické vymezení pojmu kvality ve vzdělání

Jak už bylo na začátku řečeno, pojem kvalita ve vzdělávání škol, vzdělávací soustavě atd. se používá, ale bez přesného vymezení významu. Průcha uvádí: *„I v oficiálním dokumentu Kvalita a odpovědnost (MŠMT ČR, 1994) se s tímto pojmem zachází jako s ústředním, aniž by bylo definováno, co se jím rozumí.*“¹²

Proč je tento pojem tak těžko uchopitelný? Jednu z možných odpovědí na tuto otázku popisuje Průcha ve své publikaci, kde říká: *„Patrně největší potíž spočívá v tom, že pojem „kvalita“ v oblasti edukace je spjata s „hodnotou“ či „užitkem“, který pro jednotlivce a společnost mají produkty edukace.*“¹³ Jsou i názory odborníků, že pojem kvalita v oblasti edukace vyjadřuje vysokou úroveň, dokonalost a žádoucí hodnotu. Z tohoto pohledu lze vysvětlit výroky ze zmiňovaného dokumentu MŠMT ČR: *„Při transformaci české vzdělávací soustavy je třeba klást důraz na kvalitu a její hodnocení.*“¹⁴

V české pedagogice se často používá pojem kvality podle Průchy: *„Kdy kvalita (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávacích systémů) je žádoucí úroveň fungování a/nebo produkce těchto procesů nebo institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy), a tudíž může být objektivně měřena a hodnocena. S kvalitou vzdělávání souvisí ještě jiná problematika rozpracovávaná v ekonomii a tou je **akontabilita neboli odpovědnost škol za vzdělávání.**“*¹⁵

¹¹ SYSLOVÁ, Z., Autoevaluace v mateřské škole – Cesta ke kvalitě vzdělávání, Praha: Portál, s. r. o., 2012, s. 38. ISBN 978-80-262-0183-0

¹² PRŮCHA, J., Moderní pedagogika, Praha: Portál, s. r. o., 1997, s. 365. ISBN 80-7178-170-3

¹³ PRŮCHA, J., Moderní pedagogika, Praha: Portál, s. r. o., 1997, s. 366. ISBN 80-7178-170-3

¹⁴ PRŮCHA, J., Moderní pedagogika, Praha: Portál, s. r. o., 1997, s. 366. ISBN 80-7178-170-3

¹⁵ PRŮCHA, J., Přehled pedagogiky, Praha: Portál, s. r. o., 2009, s. 70. ISBN 978-80-7367-567-7

Znamená to, že:

- škola nebo jiné vzdělávací zařízení má odpovědnost za kvalitu poskytovaných vzdělávacích služeb, tedy za průběh a dosažené výsledky vzdělávání
- škola je odpovědná svým „klientům“ jimiž jsou děti, žáci, jejich rodiče, ale i orgány, které je financují.
- škola by si měla tuto odpovědnost uvědomovat a být schopna ji komunikovat pro veřejnost.¹⁶

Kvalitu vzdělávání můžeme také definovat:

Podle Rýdla: „*Je nejen vnitřními potřebami vzdělávacího systému jako výsledek snah a očekávání v oblasti předem formulovaných cílů na různých úrovních (žák, třída, škola, školský systém, vzdělávací systém, společnost), ale stále více i vnějšími vlivy, definovanými reagenty na společenskou objednávku a ekonomické možnosti společnosti.*“¹⁷

Turek uvádí: „*Podmínkou pro zajištění stále kvalitnějších výrobků, ale také služeb je kvalitní vzdělávání. Většina představitelů napříč politickým, vědeckým spektrem, jako i sociologové a prognostici se shodují v názoru, že budoucnost národů, států, lidí bude záviset od kvality vzdělávání. V prohlášení Rady Evropy se zdůrazňuje, že kvalita vzdělávání se má stát jedním z rozhodujících cílů všech druhů a typů škol a že kvalita vzdělávání musí být zabezpečená na všech úrovních a ve všech oblastech vzdělávání.*“¹⁸

Kvalita vzdělávání na celorepublikové úrovni je podle Průchy: „*Blízká či totožná s pojmem vzdělanost (např. vzdělanost národa).*“¹⁹

Při aplikování systémů managementu kvality ve vzdělávání ve srovnání s výrobní sférou je rozdílnost obou prostředí na první pohled zřejmá. Ivan Turek ve své publikaci upozorňuje na rozdíly mezi školou a průmyslovým podnikem. Uvádí: „*Škola není průmyslový podnik, vzdělávání – žáci, studenti nejsou produkty vzdělávání, výrobky.*

¹⁶ PRŮCHA, J., Přehled pedagogiky, Praha: Portál, s. r. o., 2009, s. 71. ISBN 978-80-7367-567-7

¹⁷ RÝDL, K.. K pojetí kvality a jejímu hodnocení, e Pedagogium 1. mimořádné číslo/2002 [on-line]. Dostupné na: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/index.htm> [cit. 2014-01-15].

¹⁸ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 9. ISBN 978-80-8078-243-6

¹⁹ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., Pedagogický slovník, Praha: Portál, s. r. o., 2009, s. 139. ISBN 978-80-7367-647-6

Jejich výchova, vzdělání jsou produkty vzdělávání. Cílem vzdělávání není zisk, i když finanční náklady na něj jsou důležité.“²⁰ Zaměříme – li se na nevýrobní oblast, zjistíme, že v obecných principech neexistuje rozdíl, pokud se jedná o poskytnutí informací, uzavření pojištění nebo servis. Každý nevýrobní proces má svého zákazníka, kterému je dodám hmotný nebo nehmotný produkt určité kvality. Rozdíl najdeme ve veřejném a soukromém sektoru. Zákazníkovi, kterému nebudou vyhovovat podmínky v soukromém sektoru, má možnost vybrat si jiný. Pokud však stejný zákazník nebude spokojený s kvalitou poskytovaných služeb veřejné instituce, taková změna není vždy možná, zvláště pokud se jedná o příslušnost k danému úřadu. Školství je také veřejným sektorem, ale v tomto případě má zákazník možnost vybrat si podle kvality poskytovaných služeb školu, která bude vzdělávat jeho dítě. Všechny systémy managementu kvality mají společné to, že výsledky práce jsou měřitelné. V Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP) se uvádí: „*Výsledkem vzdělávání jsou klíčové kompetence, které reprezentují v současném vzdělávání cílovou kategorii, vyjádřenou v podobě výstupů. V kurikulárních dokumentech jsou obecně formulovány jako soubory předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého jedince. Kompetence představují soubory činnostně zaměřených a prakticky využitelných výstupů.*“²¹ Navzájem se propojují a jejich jsou univerzálněji použitelné. Kompetence si osvojují děti již v předškolním vzdělávání a dále pak pokračují v základním a středním vzdělávání. Postupně jsou dotvářeny v dalším průběhu života jedince. V oblasti evaluace vzdělávání jsou nejčastěji používány testy vědomostí, které pokrývají učivo jednotlivých vyučovacích předmětů, dotazníky pro žáky a dotazníky pro školy. Testové a dotazníkové nástroje jsou vytvářeny pro různé věkové skupiny dětí jednotně nebo se využívají testové úlohy přizpůsobeny rozdílným schopnostem žáků jednotlivých typů škol. Vývoj dotazníků jde stále kupředu, jsou také vyvíjeny nové dotazníky, které zjišťují příležitosti žáků k učení, zkušenosti žáků se zacházením s technickými

²⁰ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s.46. ISBN 978-80-8078-243-6

²¹ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, Výzkumný ústav pedagogický, Praha, 2004 [on-line]. Dostupné na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf [cit. 2014-05-20].

prostředky a školními pomůckami. Vyvíjejí se programy na měření efektivity výuky a škol.

Turek při porovnávání školy a průmyslového podniku vidí problém s aplikací dalšího principu managementu kvality, který je orientovaný na procesy. Cituji: „*Pokud v průmyslu jde o opakovanou výrobu – za stejných podmínek a při stejných technologických procesech se dosáhne stejných výsledků (ve statistickém chápání), ve vzdělávání to tak není. Neexistují dva stejní žáci. To, co platí na jednoho žáka nemusí platit na druhého žáka, protože se odlišuje kvantitou a kvalitou vstupních vědomostí a zručností, postoji, hodnotovým systémem, motivací, zdravotním stavem, temperamentem, rodinným zázemím atd. Odlišují se kvalitou a kvantitou vědomostí, postoji, hodnotovým systémem, motivací a rodinným zázemím.*“²² Nejenom žáci jsou neopakovatelní, ale také každý pedagog je jiný. I když budou používat dva pedagogové stejné nástroje při vzdělávání na stejné dítě, výsledek bude různý. Řízení kvality se přímo dotýká řízení kvality práce učitele. Zvýšit kvalitu výuky v mateřských, základních a středních školách je jednou z priorit Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Byla dokončena Strategie vzdělávání 2020, kde jednou ze tří priorit je podpora kvalitní výuky učitele, s čímž souvisí dokončení a zavedení kariérního systému či posílení kvalitní výuky budoucích pedagogů na vysokých školách.²³

Ve škole se pojem kvalita (management kvality) vztahuje na všechny prvky: kvalitu školy, kvalitu vyučovacího procesu, kvalitu vzdělávacího systému ve státě (kraj), kvalitu učitele, kvalitu hodiny, kvalitu třídy, kvalitu učení se žáka, kvalitu učebnice apod.

Podle Tribuse: „*Kvalita vzdělávání (edukace) je to, co dělá z učení žáků potěšení, co je pro ně hrou.*“²⁴

²² TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s.46. ISBN 978-80-8078-243-6

²³ Ministr Chládek dokončil Strategii 2020, MŠMT, Praha, 2014 [on-line]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/xxxxx> [cit. 2014-05-25].

²⁴ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s.48. ISBN 978-80-8078-243-6

1.2 Kvalita předškolního vzdělávání v ČR

Zajistit vyšší efektivitu a kvalitu vzdělávání znamenalo řešit nově otázku národního kurikula. Mezi nejdůležitější dokumenty na národní úrovni patří *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje výchovně - vzdělávací soustavy v ČR*, který stanovuje dlouhodobé cíle vzdělávací politiky státu. Nemůžeme ani opomenout *Národní program rozvoje vzdělávání - Bílá kniha*. Předškolnímu vzdělávání je v Bílé knize věnována velká pozornost.

Vzhledem k významu předškolního vzdělávání jako počáteční etapy celoživotního učení je třeba dále zlepšovat jeho kvalitu a dostupnost.

Hlavními podmínkami pro to jsou:

- upevnění předškolního vzdělávání v systému celoživotního učení a jeho dostupnost
- přehodnocení cílů a obsahu předškolního vzdělávání
- zvyšování kvalifikace pedagogů v předškolním vzdělávání

Vzhledem k potřebě zvládat širší spektrum odborných, speciálně-pedagogických i sociálních znalostí a dovedností pedagogů v předškolním vzdělávání zajistit jejich vysokoškolské vzdělávání na úrovni bakalářského studia na pedagogických fakultách univerzit nebo na vyšších odborných školách s akreditací pro bakalářské studium. Toto opatření lze chápat i jako snahu o zvýšení jejich sociálního a profesního statusu.²⁵

Bílá kniha je dokument, který byl často diskutován, stále je považován za rozhodující dokument, ale dosud nebyl nahrazen žádným jiným dokumentem, který by byl srovnatelný svým rozsahem. Dokument Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020 uvádí, že i přes nesporné kvality a důležité základy dalšího reformního vývoje identifikovala analýza Bílé knihy několik jejích základních slabin.²⁶

Jak dokládají četné mezinárodní studie, srovnávání států OECD i vývoj v sousedních zemích, předškolní vzdělávání nejvíce ovlivňuje úspěšnost žáků v pozdějším vzdělávání i v celoživotním učení. Investovat do vzdělání v tomto období vykazují nejvyšší návratnost. Na předškolní vzdělávání mohou děti navazovat

²⁵ Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Bílá kniha, s. 46, Praha, 2001 [on-line]. Dostupné na: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>, [cit. 2014-02-16].

²⁶ Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Bílá kniha, s. 4, Praha, 2001 [on-line]. Dostupné na: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>, [cit. 2014-02-16].

v průběhu celé další vzdělávací dráhy. Kvalitní předškolní programy zlepšují školní výsledky a školní chování.

Kvalitu předškolního vzdělávání představuje RVP PV, který zde definoval kvalitu předškolního vzdělávání z hlediska cílů vzdělávání, podmínek, obsahu i výsledků, které má přinášet. V rámci mateřských škol jsou školní vzdělávací programy, které vycházejí z RVP a představují cestu jednotlivých škol ke kvalitě.

Domnívám se, že bylo pro české školství přínosné zpracovat Národní program vzdělávání, který by se stal základem rámcově vzdělávacích programů. Neméně důležitou roli zde sehrávají samotní kvalitní učitelé, kteří by měli být předpokladem k úspěchu dětí, žáků a studentů. Učitelské povolání by mělo v očích veřejnosti získat určitou prestiž. Učitel by měl mít dostatek osobnostních a odborných předpokladů. Tyto předpoklady jsou nazývány profesními kompetencemi. Vznikla řada definic. Syslová uvádí: *„V souladu se Spilkovou považujeme profesní kompetence za komplexní způsobilosti k úspěšnému vykonávání profese, která zahrnuje znalosti, dovednosti postoje hodnoty a osobní charakteristiky.“*²⁷ Mezinárodní výzkumy kvality ukázaly, že důležitým faktorem kvality je práce učitele. Z výzkumů, které byly prováděny vyplývá, jak uvádí Syslová: *„Právě kvalita učitele má rozhodující vliv na celkovou úroveň školy a kvalitu vzdělávání, kterou poskytuje.“*²⁸

1.3 Kvalita předškolního vzdělávání a péče v EU

Členské státy EU usilují nejen o vytvoření dostatečného počtu míst pro umístění dětí předškolního věku, ale také o zajištění kvalitního předškolního vzdělávání. Předškolní vzdělávání a péče se považují za důležitý první krok rozvoje dítěte v oblasti vzdělávání. Cílem členských států je dosáhnout minimálně 95% účasti dětí od 4 let na předškolním vzdělávání. Je nutné zajistit kvalitní předškolní vzdělávání i dětem ze znevýhodněného prostředí nebo oblastí, aby se zabránilo vývojovým problémům těchto

²⁷ SYSLOVÁ, Z., Profesní kompetence učitele mateřské školy, Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s.30, ISBN 978-80-247-4309-7

²⁸ SYSLOVÁ, Z., Profesní kompetence učitele mateřské školy, Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, s.15, ISBN 978-80-247-4309-7

dětí v pozdějším životě. Ne všechny předškolní děti navštěvují mateřskou školu pravidelně. Můžeme říci, že přicházejí o kvalitní přípravu na školu.

Dostupné údaje ukazují, že výdaje na předškolní vzdělávání a péči jsou mezi členskými státy velmi rozdílné. Některé členské státy vynakládají výrazně více finančních prostředků na předškolní vzdělávání. Kvalita poskytování předškolního vzdělávání a péče závisí na způsobilých zaměstnancích. Je nutné zlepšit kvalitu nových učitelů. Pro nově začínající učitele atraktivnit učitelské povolání a zvýšit na pedagogických školách praktickou přípravu na budoucí povolání. Je třeba zaměřit se na stávající učitele, klást důraz na vzájemnou spolupráci mezi učiteli, provádět vzájemné hospitace, poskytovat vlastní zkušenosti z praxe svým kolegům.²⁹ V EU je hranice požadavků na zaměstnance velice rozdílná. Určité pokyny pro minimální kvalifikaci zaměstnanců v oblasti předškolního vzdělávání a péče je nutné z důvodu, aby byla zajištěna základní úroveň kvality.

Všichni zaměstnanci školy se podílejí určitou měrou na utváření osobnosti dítěte. Nezbytnou součástí kvalitního předškolního vzdělávání a péče je zapojení rodičů do dění školy. Studie rozlišuje mezi zapojením rodičů se zaměřením na dítě nebo na centrum předškolního vzdělávání a péče. Ve Finsku, Irsku a Nizozemsku bylo nalezeno několik osvědčených postupů v oblasti zapojení na dítě. Učitelé hrají velice důležitou roli v interakci s rodiči u obou přístupů.³⁰ Zapojení rodičů do dění školy považujeme za velice důležité a přínosné. Cituji: *„Přestože pro zapojení rodičů do předškolního vzdělávání a péče neexistuje příliš mnoho předpisů, tato studie dále zdůrazňuje jeho význam. Doporučuje se, aby členské státy dále pomáhaly poskytovatelům v oblasti předškolního vzdělávání a péče, pokud jde o podporu smysluplného zapojení rodičů a současně braly ohledy na kulturní rozdíly, které se mohou vyskytovat v různých regionech nebo u různých skupin.“*³¹

²⁹ Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení, 2010 [on-line]. Dostupné na: http://www.mckinsey.cz/images/documents/McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf [cit. 2014-05-29].

³⁰ Kvalita předškolního vzdělávání a péče, 2013 [on-line]. Dostupné na: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET\(2013\)495867\(SUM01\)_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET(2013)495867(SUM01)_CS.pdf), [cit. 2014-02-20].

³¹ Kvalita předškolního vzdělávání a péče, 2013 [on-line]. Dostupné na: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET\(2013\)495867\(SUM01\)_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET(2013)495867(SUM01)_CS.pdf), s.10 [cit. 2014-02-20].

Možnost vstoupit do dění školy, aktivně se podílet může být ku prospěchu obou stran. Rodiče se tak mohou určitou měrou podílet na vzdělávání svých dětí. Je třeba podněcovat neformální setkávání školy a rodičů, kde se mohou vytvářet nové vztahy mezi školou a rodinou. Mohou zde být otevřena témata, čím mohou být rodiče škole a opačně prospěšní, jak si vzájemně mohou pomáhat v naplňování vlastních cílů. Je jistě žádoucí seznámit rodiče s filosofií školy, vzdělávacími a výchovnými cíli. Zde nám mohou pomoci tištěné materiály prezentace školy a webové stránky. Je nutné, abychom umožnili rodičům co nejbližší kontakt se školou.³² Vzbudit zájem rodičů o vzdělávání jejich dětí, vytvářet třídní komunity (učitel, rodič, žák), podporovat jejich společné akce a aktivity, řešit společně úspěchy, ale i problémy a nedostatky. Ve vztahu rodič – učitel je potřebné se vzájemně najít, vytvořit i možnost se vzájemně ovlivňovat. Je nutné brát jejich přímé, otevřené připomínky a hledat řešení. Získat rodiče pro naplňování vize školy, brát jejich přímé, otevřené připomínky a hledat řešení. Není nutné se bát ztráty prestiže, ba naopak ji tímto způsobem budujeme a rodič se pak dokáže postavit za školu, učitele. Takto společně se můžeme podílet na kvalitě předškolního vzdělávání. Škola by měla být místem vzdělávacím, společenským, kulturním a komunitním.

1.3.1 Doporučení ke vzdělávání na úrovni EU

Studie stanovila několik doporučení Evropskému parlamentu, Evropské komisi a jednotlivým státům, jež mohou podpořit probíhající úsilí o vytvoření evropského rámce kvality v oblasti předškolního vzdělávání a péče. V dokumentu se říká, že je třeba podnítit politické zapojení během přípravy, vzbudit zájem občanů a zúčastněných stran o kvalitní předškolní vzdělávání a péči, jinak bude neúspěšný. Vytvoření rámce kvality by nemělo být jen technickým seznamem kolonek. Mezi členskými státy je třeba zvýšit obecný zájem o významu rozvoje kvality předškolního vzdělávání a péče. Členské státy by měly vycházet ze společných cílů. Dostupnost cílů, srovnávacích měřítek a ukazatelů všech jednotlivých prvků studie. Evropští tvůrci politik by měli zajistit zapojení zúčastněných stran a navázat s nimi spolupráci. Je nutné věnovat více pozornosti zkušenostem s tím, co funguje a oblasti předškolního vzdělávání a péče. Prioritou by mělo být poskytování kvalitního předškolního vzdělávání a péči i mimo velká města a

³² Pohoda ve škole [on-line]. Dostupné na: <http://pohoda.scio.cz/>, [cit. 2014-05-20].

zajistit rovnost příležitostí pro rodiče a jejich děti ve venkovštějších oblastech států. Nastavení pokynů pro minimální kvalifikaci všech zaměstnanců jsem již zmiňovala. Význam zapojování rodičů do vzdělávání je důležitý, přestože neexistuje příliš mnoho předpisů, které se týkají této oblasti. Je však nutné brát zřetel na kulturní rozdíly obyvatel. Členské státy by se měly společně snažit zajistit, aby vnitrostátní výdaje na politiku v oblasti předškolního vzdělávání a rozvoje v jednotlivých členských státech byly srovnatelnější a mohlo by tak být možné lépe porovnávat výsledky v rámci celé EU.³³

Systém předškolního vzdělávání představuje základ pro úspěšné celoživotní učení dětí, osobní rozvoj každého jedince, zapojení ve společnosti a pro zaměstnatelnost v dospělém věku. Předškolní vzdělávání doplňuje roli rodiny. Předpokládejme, že tato doporučení se nestanou jen částí popsaného papíru, ale že budou postupně uváděna do života. Vysoce kvalitní systém předškolního vzdělávání a péče má pozitivní dopad na oblast ekonomickou, sociální i vzdělávací. Je prokázáno, že výrazně lepších výsledků v mezinárodních šetřeních PISA a PIRLS srovnatelných se zlepšením, jakého lze dosáhnout během jednoho, až dvou školních roků dosahují právě děti, kterým bylo poskytnuto vysoce kvalitní předškolní vzdělávání. Systém předškolního vzdělávání a péče má nemalý přínos pro děti ze znevýhodněného prostředí. Pomoc těmto dětem přispěje k dosažení stanoveným cílům strategie Evropa 2020. Tento kvalitní systém má pozitivní vliv na dokončení školní docházky a sociální začleňování ve vzdělávání. Pozitivní je, že se s ním počítá i ve strategiích členských států, které budou usilovat o dosažení dvou cílů:

- zabezpečit přístup k předškolnímu vzdělávání a péči pro všechny děti a přitom zvyšovat kvalitu systému
- kvalifikace zaměstnanců a možné způsoby řízení, které povedou ke stanoveným cílům³⁴

³³ Kvalita předškolního vzdělávání a péče, 2013 [on-line]. Dostupné na: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET\(2013\)495867\(SUM01\)_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET(2013)495867(SUM01)_CS.pdf), [cit. 2014-02-20].

³⁴ Kvalitní systém předškolního vzdělávání a péče: nejlepší start do života pro všechny naše děti, Brusel, 2011[on-line]. Dostupné na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0066:FIN:CS:PDF>, [cit. 2014-03-08].

RVP PV v kapitole 8.2 uvádí: „*Rámcovost RVP PV umožňuje, aby školní, třídní i individuální vzdělávací program, jeho obsah i podmínky, byly dle potřeb a možností rozumně přizpůsobeny mimořádným schopnostem dětí a popř. doplněny nabídkou dalších aktivit podle zájmů a mimořádných schopností či mimořádného nadání dětí. Rozvoj a podpora mimořádných schopností by měla být zajišťována a organizována tak, aby nebyla jednostranná a neomezila pestrost a šíři obvyklé vzdělávací nabídky.*“³⁵

Úkolem předškolního vzdělávání je vytvořit podnětné prostředí k aktivnímu rozvoji a učení. Je tak zdůrazněna podpora tvořivosti dítěte. Tvořivost má významný vliv na rozvoj talentu a nadání dítěte. Vzdělávání dětí v mateřské škole je přizpůsobeno individuálním potřebám a možnostem jednotlivých dětí. Formy práce s nadanými dětmi mohou být v určitých situacích specifické, ale současný didaktický styl a metody práce jsou pro vzdělávání mimořádně nadaných dětí vhodné. Povinností předškolního pedagoga ve vztahu k mimořádně nadaným dětem je zajišťovat výchovu, péči a vzdělávání s přihlédnutím k individuálním a věkovým potřebám dítěte. Učitel sleduje individuální pokroky všech dětí v diagnostice, kterou průběžně doplňuje. Pro mimořádně nadané děti je to optimální.

Bohužel pro předškolní vzdělávání není v RVP PV stanovena povinnost zařazovat do ŠVP kapitolu, které by se zabývala vzděláváním mimořádně nadaných dětí. Záleží tedy na učitelích, jak budou případné nadání dětí rozvíjet.³⁶

1.4 Řízení kvality ve škole

Každá kvalita začíná u lepšího a důkladnějšího poznání sebe sama (ať už se to týká člověka, jedince, školy, organizace) se vším, co toto poznání zahrnuje. Kvalita nevzniká sama od sebe, je potřeba ji neustále vytvářet, určovat (pomocí kritérií a indikátorů v předem stanovených oblastech). Je to určitá filozofie, která znamená změnu v pojetí školy, jejího systému, struktury, řízení i kultury. Dotýká se všech

³⁵ Dostupné na: Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, 1.vydání, Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2006, s. 39 [on-line]. Dostupný na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf, [cit. 2014-05-20].

³⁶ Vzdělávání nadaných dětí a žáků, Výzkumný ústav pedagogický, Praha, 2010 [on-line]. Dostupné na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2010/02/Nadani_prehled.pdf, [cit. 2014-05-20].

činností organizace. Zavést procesy řízení kvality znamená pro organizaci řadu výhod, jako je zlepšení jejího způsobu řízení, zlepšení práce s daty, rozvoj lidských zdrojů. Hledisko řízení kvality by mělo být uplatňováno systematicky i ve všech vzdělávacích institucích; tyto subjekty by se měly přidržovat zásad kvality a jejich výkon by měl být systematicky vyhodnocován.³⁷

Řízení kvality lze vyjádřit ve čtyřech rozměrech:

- 1) **Týmové řízení** - jedná se o pravidelné hodnocení kvality výkonu každého člena týmu stejně, jako kvalitu stejného týmu. Toto hodnocení probíhá vzhledem k cílům a také podmínkám.
- 2) **Individuální řízení** - je zaměřeno na jednotlivé učitele, kteří si přesně stanoví své osobní cíle, potřeby a svoji odpovědnost. Jeho individuální kontrola mu umožňuje nápravu či zlepšení a tím dosažení kvalitních výsledků.
- 3) **Management kontroly** - hlavním úkolem managementu školy je úspěšné dosažení předem vytčených cílů.
- 4) **Externí zpětná vazba** - organizace by se neměla spoléhat pouze na vnitřní zpětnou vazbu.

Důležité je získávání zpětné vazby zvenčí, od externích zdrojů. Informace jsou škole poskytovány cíleně od partnerských škol, zástupců z praxe. Péče o kvalitu není záležitostí jen uvnitř celé organizace, ale musí najít dostatečnou podporu i z okolí organizace.

Vašátková a Michek uvádějí: „*Za kvalitní školu lze považovat tu, která průběžně zjišťuje, zohledňuje a snaží se naplňovat různá očekávání (a do určité míry i přání a potřeby) svých zákazníků a v rámci svých možností usiluje o udržení dobrého stavu věcí a celkové zlepšování tím, že průběžně naplňuje cíle, které si stanovila - vše je však řízeno zdravým rozumem. Kvalitní škola tedy smysluplně realizuje autoevaluační procesy (procesy vlastního hodnocení školy), je učící se školou.*“³⁸

³⁷ SVOBODA, J., NEZVALOVÁ, D., Řízení kvality, Ústav rozvoje a výzkumu školství, středisko školského managementu, Praha, 1999 [on-line]. Dostupné na: aplikace.msmt.cz/DOC/OlomPRACSES.DOC, [cit. 2014-02-08].

³⁸ VAŠÁTKOVÁ, J., MICHEK, S., Modely řízení kvality a škola, Olomouc: Školský management, 2010, s.14. ISBN 978-80-244-2608-2

Jaký by mohl být přínos procesů pro organizaci popisuje Vašátková a Michek:

- **zlepšení způsobů řízení organizace a větší flexibilita**

„pokud procesy řízení kvality vedou k **získání certifikátu**, může certifikát pomoci zlepšení image organizace, ale zároveň je i častou podmínkou získání zákazníků.“³⁹

- **zlepšení image organizace** – kvalitnější fungování organizace, vyšší kvalita výrobků a úroveň služeb

- **zlepšení procesů uvnitř organizace** - identifikace rezerv a jejich následné odstranění

- **zlepšení práce s daty** - je zde lepší prokazování kvality

- **zavedení systému** do chodu organizace chrání zaměstnance před stresem, prací na poslední chvíli

- **rozvoj lidského kapitálu** - nové požadavky na znalosti a dovednosti lidí, práce v týmu, rozvoj a zlepšování.⁴⁰

Měli bychom mít na paměti, že péče o kvalitu organizace musí probíhat nejen uvnitř organizace, ale měla by být podporována také z prostředí vně organizace.

Řízení kvality v sobě zahrnuje plánování kvality, kontrolu kvality, zajišťování a zlepšování kvality.

Řízení kvality je mnohem širší téma, které zasahuje téměř do všech firemních procesů. Mnohé organizace mají zavedený systém řízení jakosti, aniž by to vlastně tušily. Oproti tomu jsou i některé organizace, které mají vystavený certifikát a o skutečně fungujícím systému řízení **kvality** nemůže být ani řeč. Přístupy k řízení kvality se rovněž liší u organizací, které poskytují **služby**, jak je tomu i ve školství a u výrobních organizací, které produkují **výrobky**. Všechny **komplexní metody a standardy řízení kvality** pomáhají organizacím nastavit celkový **systém řízení** tak, aby se zabránilo negativním jevům, jako je nekvalita, chyby, rizika, které se projeví ve výstupech jejich práce. Komplexní metody nejsou jen o spoustě administrativy, jak si někdo může myslet.

³⁹ VAŠÁTKOVÁ, J., MICHEK, S., Modely řízení kvality a škola, Olomouc: Školský management, 2010, s.13. ISBN 978-80-244-2608-2

⁴⁰ VAŠÁTKOVÁ, J., MICHEK, S., Modely řízení kvality a škola, Olomouc: Školský management, 2010, s.13. ISBN 978-80-244-2608-2

V době velké konkurence znamená důraz na kvalitu především spokojenějšího zákazníka a vyšší produktivitu. Řízení kvality se projevuje pozitivně, jak vůči zákazníkům nebo **okolí**, tak i uvnitř organizace. Výsledkem jsou nejen spokojenější zákazníci, ale také **efektivnější** procesy. Vnímání pojmu kvality zejména z pohledu zákazníka bývá často odlišné. Kvalitu služeb zákazník posuzuje mnohem více subjektivně než u výrobků. Metody řízení a další analytické techniky v oblasti řízení kvality jsou zpravidla soustředěny na zvýšení kvality výsledného produktu, snížení chybovosti a na zlepšení celkové organizace práce.

1.5 Historie managementu kvality

Jak lze definovat pojem kvalita z různých pohledů jsem se pokusila vysvětlit na začátku mé práce. Byl takto vnímán pojem kvalita vždy? Než se dospělo k těmto definicím, názory na kvalitu prodělaly dlouhý historický vývoj. Začátky historie kvality sahají až do období starověku. Došlo zde ke sjednocení míry a váhy. V pozdějším období ve středověku lze hovořit o kvalitě, protože vznikaly řemeslnické cechy. Docházelo k určitému posunu názoru na kvalitu, vytvářel se vztah mezi poskytovatel produktem - zákazník. Již v této době je možné hovořit o produktech, protože existovali ti, kteří poskytovali služby, jako obchodníci, lékaři a hostinští. Mistři, majitelé manufaktur zodpovídali za kvalitu svých výrobků nebo práce svých tovaryšů a dělníků.⁴¹ Jsou prováděny kontroly kvality výrobků ve výrobních procesech, ale i kvalita finálních výrobků. Docházelo k přecházení velkovýrobu a takováto kontrola výrobků již nebyla možná. V Americe začal uplatňovat matematik Walter A. Stewart statistické metody kvality výrobků, které spočívaly ve výběru vzorků. Na Stewarta navazoval jeho žák W. Edwards Deming, který se stal zakladatelem systému kvality TQM. Oba zjistili, že veliký vliv na kvalitu výrobků mají výrobní procesy, které je nutné neustále zlepšovat.

S obnovou japonského průmyslu po 2. světové válce hledá Japonsko pomoc u odborníků z USA mezi nimi je také W.E. Deming a J.M. Juran, který je rovněž spojován s řízením kvality. Ti předávají své zkušenosti Japoncům. Podstatou přednášek

⁴¹ BRIŠ, P., *Management kvality*, Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, s. 21. ISBN 978-80-7318-912-9

W.E. Deminga, které vyvolaly velký ohlas bylo zapojení všech zaměstnanců do procesů řízení kvality. Právě zaměstnance lze považovat za klíčové pro zlepšování kvality. Důležitou roli zde sehraává management, jehož úkolem je správně motivovat všechny zaměstnance k neustálému zkvalitňování jejich práce a podílet se na rozvoji organizace. Vzdělávání všech zaměstnanců je nutností. Tento přístup ke kvalitě dostal název TQC (Total Quality Control), což znamenalo - komplexní kontrola kvality. Až v roce 1984 Deming na základě zjištění, že při řízení kvality sehraává důležitou roli management, název TQC je upraven na TQM (Total Quality Management) - kompletní management kvality.

V 60 letech minulého století dochází v Japonsku k rozvoji průmyslu a kvalita je považována za národní heslo. Jelikož přístup Američanů ke kvalitě se nezměnil, americký průmysl zaostává za japonským průmyslem. Dochází však ke změně, kvalita amerických výrobků se zvyšuje a v roce 1987 vzniká Národní cena kvality Malcolma Baldridgea.

Evropa zaostává ještě více. V 80. letech minulého století vzniká Evropská nadace pro management kvality - EFQM (European Foundation for Quality management). V 90. letech minulého století vzniká evropský model pro výjimečnost v podnikání, který je později přejmenován na Model výjimečnosti (excelentnosti) - EFQM. Rovněž Evropa má svoji Evropskou cenu za kvalitu.

V roce 1994 přijala Evropská unie dokument o Evropské politice podpory kvality. Každý stát EU vypracovává národní program kvality.

Z tohoto vyplývá, že nejvíce se management kvality rozvíjel v Japonsku a USA. Systém TQM představuje jakousi filozofii. V konkrétních podmínkách se systém TQM uplatňuje specifickým způsobem. Rozdílné přístupy k systému řízení kvality jsou způsobeny i rozdíly etnickými, kulturními, historickými i politickými.

V současné době jsou neustále hledány další nové cesty k dosažení úspěchů organizací a podniků. K tomu organizace často využívají již zmiňovaný systém TQM (Total Quality Management). Jejich úsilím je získávání cen za jakost, kvalitu, zviditelnění se u spotřebitelů nejrozličnějšími značkami jakosti. Nelze opomenout využívání účinných technik a metod k dalšímu zlepšování kvality.

1.5.1 Hlavní představitelé managementu a jejich přínos

Hlavní představitelé managementu jako W. E. Deming, J. M. Juran, P. Crosby, K. Ishikawa, S. Shingo a Y. Kongo ovlivnili svými myšlenkami moderní přístupy k vytváření systémů kvality.

W. Edwards Deming

Za nejdůležitější přínosy Deminga v řízení kvality lze považovat:

a) Princip permanentního zlepšování procesů - při správném vykonávání kroků a postupů lze předpokládat, že celý pracovní proces bude vyhovovat zákazníkům. Jedná se o tzv. Demingův cyklus (PDCA cyklus), který se skládá ze čtyř etap:

- plánování činnosti (P - Plan)
- realizace plánu (D - Do)
- hodnocení /zkoumání činnosti (C - Check /S - Study)
- zasahování do procesu (A - Act)

Tento cyklus lze vysvětlit takto: Přípravou plánu může být např. zlepšení pracovního postupu, který se bude realizovat v malých skupinách. Ve třetí etapě dojde k hodnocení, jestli zvolený postup odpovídal našemu plánu, zda došlo ke zvýšení kvality. Pokud je hodnocení kladné, dojde k úpravě pracovního postupu a tento postup bude používán.

b) Orientace na zákazníka (zjištění požadavků zákazníků a jejich naplnění)

c) Zvyšování kvality podnikovým managementem

- uspokojení z práce
- inovace
- spolupráce

d) 14 Demingových bodů - např. zkvalitňování procesů, ztotožnění se s filozofií organizace, vzdělávání, odstranění bariér atd.

Joseph M. Juran

Podle J. M. Jurana se kvalita musí plánovat a celý výrobní proces musí být kontrolovaný a stále vylepšovaný. Kvalitu je nutné plánovat, zvyšovat a kontrolovat. Vycházel ze zásady, že se systémovým uplatňováním kvality je třeba začínat u

vrcholového vedení. Hledání kvality považuje za nepřetržitý proces. Kvalita začíná a končí zákazníkem.

Philip Crosby

Crosby uvádí, že jsou pouze dva zdroje chyb, kterých se můžeme dopustit ve výrobním procesu:

- nedostatek vědomostí nebo špatná příprava pracovníků
- nepozornost pracovníka ve výrobním procesu

Z tohoto vyplývá, že pokud pracovník **ví**, **co** má dělat, **jak** to má dělat a pokud má o práci zájem, nemůže se tak dopustit chyby. Crosby společně s dalšími odborníky v oblasti managementu kvality řekl, že kvalita „stojí a padá“ na vzdělání.

Kaoru Ishikawa

Patří k nejvýznamnějším japonským odborníkům. Používá sedm nástrojů na kontrolu kvality, kroužky kvality. Podle Ishikawa se kvalita nemá vztahovat pouze na výrobek, ale i na servis, management, život pracovníků (i mimo práci), tj. komplexně na celý podnik, na všechny jeho součásti, na všechny pracovníky.⁴²

Problematika kvality má svoji dlouhou tradici. Má spoustu více či méně známých odborníků, kteří se zasloužili o zájem managementu a o tuto oblast. Byli tvůrci metod, přístupů, které zavedli. Kvalita je v současné době považována za důležitou vlastnost, ve které lze spatřovat konkurenční výhodu služby či výrobku. Při řízení kvality se neobejdeme bez plánování a hodnocení. Naším partnerem je zákazník. Řízení kvality se dotýká celé organizace, všech jejích členů, kteří se na kvalitě spolupodílejí, hledají nové možnosti zlepšování, mají chuť a zájem se sebevzdělávat za podpory a motivace vedoucích pracovníků.

1.6 Školský management

„Člověk, který se zaměřuje na úsilí a který zdůrazňuje svou autoritu směrem dolů, je podržený typ, ať již má jakýkoliv titul a postavení. Člověk, který se zaměřuje na

⁴² TUREK, I., Kvalita vzdělávání, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 22, 23, 24. ISBN 978-80-8078-243-6

*přínos a který na sebe bere odpovědnost za výsledek, třeba v poměrně nízkém postavení, je v nejvlastnějším slova smyslu „vrcholový manager“. Považuje sám sebe za odpovědného za výkon celku.*⁴³

P.F. Drucker

„Školský management, jako aplikovaná humanitní věda zabývající se řízením a vedením škol a školských zařízení.“⁴⁴ lze považovat za poměrně mladou disciplínu. Začala se rozvíjet v zahraničí po druhé světové válce. Důvodem byly rozsáhlé reformy školství. K rozvoji tohoto oboru docházelo nejvíce v anglosaských zemích, jako v Kanadě, USA, Velké Británii a Austrálii. Do Evropy se rozšiřuje až postupem času. Školský management podle Pedagogického slovníku z pohledu řízení a organizace školství je definován jako: „Víceúrovňový systém řízení a organizace školství od mikroúrovně školského systému po řízení a organizaci školy. V užším významu, management školy, výkon funkce právního subjektu, řízení a organizace provozu školy, vedení lidí ve škole, plánování a hodnocení rozvoje školy, řízení pedagogického procesu, kontrolní činnost a dané škole, řízení vnějších vztahů školy a její reprezentace - public relations.“⁴⁵

Školský management lze chápat jako systém řízení všech procesů za účelem dosažení vytčených cílů. Školský management se příliš neodlišuje od podnikového managementu. Jeho úkolem je rovněž zajistit bezkonfliktní chod organizace a dosažení stanovených cílů. V této souvislosti se převážně jedná o organizační, administrativní a kontrolní činnost.

Charakteristické činnosti školského managementu jsou následující:

- sebeřízení (selfmanagement)
- vedení lidí (leadership) a personalistika
- ekonomické zajištění a plánování

⁴³ ČERNÍKOVÁ, H., Školský management v teorii a praxi, Praha: PDF UK, CSM, 2006, s. 4

⁴⁴ Školský management, ABZ slovník cizích slov, [on-line]. Dostupné na:

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/skolsky-management>, [cit. 2014-05-21].

⁴⁵ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., Pedagogický slovník, Praha: Portál, s. r. o., 2009, s. 306. ISBN 978-80-7367-647-6

- organizování
- kontrolní a hodnotící činnost (evaluace)

V současné době se školský management stává klíčem k efektivitě vzdělávacích soustav a školských systémů.

2 Modely řízení kvality ve školství

V této části bakalářské práce zmapuji modely, nástroje a přístupy, které by pro školy mohly být přínosné pro zavedení managementu kvality. První zmínka bude o normách ISO 9000 a 9001.

Následně představím filosofii, kterou lze aplikovat i ve vzdělávací instituci a pomůže tak odhalit škole silné a slabé stránky, tj. TQM (Total Quality Management). Dále se zmíním o modelu CAF a Model excellence EFQM.

Další z nástrojů, které může posloužit k rozvoji kvality ve vzdělávání, je model CQAF, který úspěšně pomáhá školám se zlepšováním a evaluací vlastních systémů.

Balanced Scorecard je nástroj pro měření výkonnosti podniku, je nástrojem strategického řízení.

V neposlední řadě v předškolním vzdělávání jistě nejvíce využívaná metoda SWOT analýza, která pomůže odhalit silné a slabé stránky organizace.

2.1 ISO 9000

Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům na systém řízení v organizacích byly mezinárodní standardizační organizací ISO zpracovány normy systému managementu kvality řady ISO 9000.

Normy ISO 9000 patří k nejznámějším a nejúspěšnějším normám. Pomáhají při zavádění efektivních systémů managementu kvality. Normy jsou dostatečně přizpůsobené k aplikaci ve všech sférách podnikání, jak služeb, tak výroby. Jsou vhodné pro velké, ale i malé organizace. V oblasti podnikání se s nimi můžeme setkat u průmyslových, stavebních, dopravních či jiných organizací. Vzdělávací instituce a zdravotnická zařízení reprezentují neziskové organizace a organizace státní a veřejné správy jsou zastoupeny ministerstvy, městskými a obecními úřady a mnoha dalšími. Systém managementu kvality je velmi vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jasná pravidla. Normy ISO jsou založeny na osmi obecných zásadách, směřodatných zejména pro vrcholový management a jak bylo řečeno pro jakýkoliv typ organizace.

Turek je představil takto:

- **Zaměření na zákazníka** – každá organizace je závislá na svých zákaznících. Proto je žádoucí, aby se snažila pochopit jejich současné, ale také budoucí potřeby, uspokojovala jejich potřeby a očekávání.
- **Vedení** – vedení určuje cíle a směřování organizace. Zaměstnanci se plně zapojují cíle plnit.
- **Zapojení pracovníků** – základem organizace jsou všichni její zaměstnanci, jejich schopnosti jsou využívány ku prospěchu organizace.
- **Procesní přístup** - požadovaný výsledek se dosáhne účinněji, pokud se činnosti a související zdroje řídí jako proces.
- **Systémový přístup k managementu** – identifikace, pochopení a řízení vzájemně provázaných procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování cílů.
- **Neustálé zlepšování** – cílem organizace je neustálé zlepšování její výkonnosti.
- **Rozhodování na základě faktů** – analýza údajů a informací.
- **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy** – umocňuje schopnost obou stran vytvářet hodnotu.⁴⁶

Základní normy managementu kvality:

- **ČSN EN ISO 9000:2006** - Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník uvádí zásady a základy managementu kvality a definici pojmů pro použití v organizaci. Využívá se k vysvětlení používaných termínů v systému managementu kvality a jejich vzájemných vazeb.
- **ČSN EN ISO 9001:2009** - Systémy managementu kvality – Požadavky
- Zde jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality. Používat při certifikaci.
- **ČSN EN ISO 9004:2010** - Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality.

⁴⁶ TUREK, I., Kvalita vzdelávania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 34. ISBN 978-80-8078-243-6

Tato norma stanovuje požadavky na zavedení systému managementu kvality, které překračují požadavky ISO 9001. Je zaměřena na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace.⁴⁷

2.2 Norma ISO 9001

Z historického hlediska vznik řízení systémů kvality má svůj původ ve 20. letech minulého století. Samotná norma ISO 9001 má svůj původ ve Velké Británii v 80. letech, kdy se rozšířila po celé Evropě a vytvořila tradici ověřování jejího plnění nezávislými certifikačními společnostmi.⁴⁸

Normu ISO 9001 lze zavádět i ve školách a školských zařízeních proto, že tyto instituce nejsou nic jiného než organizace, které poskytují vzdělávání, což je produkt, a které mají své zákazníky, jimiž jsou děti, žáci, studenti, rodiče aj.

Principem této normy je stanovení jednoduchých zásad, kdy vedení organizace v našem případě školy stanoví své zásadní cíle a plány. Ty musí být postupně pomocí nastavených procesů realizovány a účinnost procesů je sledována a měřena. Provádí se to proto, aby mohla organizace přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem zpětné vazby.

2.3 ISO/IWA 2:2003

Metodika ISO/IWA 2:2003 je směrnicí pro aplikaci ISO 9001:2010 ve vzdělávání, která byla zpracována a poté vydána v roce 2003. Metodika se rovněž vztahuje k normě ISO 9004/2010.

Škola musí identifikovat a řídit mnoho propojených činností, aby byla efektivní. Pro školu to znamená, že musí zavést tzv. „procesní přístupy“. Tyto procesy by měly být objektivně měřitelné, měly by být v souladu s politikou školy.

⁴⁷ ČSN EN ISO 9001:2009–Management kvality [on-line]. Dostupné na: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>, [cit. 2014-03-02].

⁴⁸ ISO 9001 [on-line]. Dostupné na: http://www.iso.cz/?page_id=38 [cit. 2014-03-12].

Hodnocení žáků i pracovníků, měření spokojenosti zákazníků a zjišťování jejich požadavků lze zjišťovat za pomoci dotazníkových šetření.

Odbornost zaměstnanců škola zjistí dle hodnocení výkonnosti jednotlivých pedagogů. Zvýšení této odbornosti pak může docílit prostřednictvím různých akreditovaných a odborných seminářů.

Cílem může být i certifikace systému managementu jakosti dle normy ISO. Právě tento přístup dokáže procesy v organizaci průběžně zlepšovat a dosahovat tak žádoucích výsledků, což jej jistě přáním každé úspěšné organizace, v našem případě školy.⁴⁹

Zavedení tohoto systému by mělo pomoci škole zefektivnit metody řízení, zlepšit organizaci práce, spokojenost zákazníků školy (dětí, žáků, studentů, rodičů...), ale také samotných zaměstnanců školy. Cílem je zvýhodnit školu v konkurenci na vzdělávacím trhu a zvýšit její důvěryhodnost a spolehlivost školy v očích zákazníků.

2.4 Modely úspěšnosti

V současné době existuje mnoho různorodých přístupů k naplňování filosofie TQM. Jsou využívány přístupy založené na doporučení předních odborníků (E.Deming, J. Juran, K. Ishikawa) v oblasti kvality. Svě názory a poznatky prezentovali na různých seminářích a konferencích, v odborných publikacích či časopisech. Vycházeli přitom ze svých zkušeností z praxe, kde používali různé metody a techniky pro řízení kvality.

Na druhé straně existují přístupy, kam patří modely úspěšnosti. Ty jsou založeny na sebehodnocení organizace dle stanovených kritérií, které v sobě zahrnují klíčové oblasti řízení. Ve všech modelech stojí proti sobě předpoklady k dosahování úspěšnosti a výsledky, kterých organizace na základě vytvořených předpokladů dosáhla. Tyto modely kvality se zaměřují na organizaci vzhledem k celkovému řízení kvality a nejsou prioritně zaměřeny pouze na kvalitu její produkce.

V následujícím textu charakterizují dva modely úspěšnosti, které se dají využívat ke zvyšování kvality ve školství. Jedná se o Model CAF a Model excelence EFQM. CAF byl představen v roce 2000 a na rozdíl od EFQM se jedná o názornější a jednodušší model pro řízení systému managementu kvality. Model EFQM je starší, byl

⁴⁹ Michek, S. ISO/IWA 2:2003 - směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání [on-line]. Dostupné na: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/923/>, [cit. 2014-02-02].

představen veřejnosti už v roce 1991 a v současné době ho využívají desítky tisíc organizací jak v Evropě, tak i mimo ni.

2.4.1 Model CAF

Model byl poprvé prezentován v květnu 2000 v Lisabonu. Lze ho definovat jako: Společný hodnotící rámec (CAF) je nástrojem Total Quality Management (TQM), inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM). Je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, občanů/zákazníků, zaměstnanců a společnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, partnerství, zdroje a procesy. Nahlíží na organizaci současně z různých úhlů: je tak uplatněn holistický přístup při analýze výkonnosti organizace.“

Původně byl vytvořen pro organizace veřejného sektoru, které rovněž poskytují služby. Školskému prostředí je tedy bližší než normy ISO. Postupem času prošel zdokonalováním a v roce 2006 byl vyhlášený inovovaný Model - CAF 2006. Patří k volně dostupným, bezplatným a snadno použitelným nástrojům. Jeho výhodou je jednoduchost aplikace vlastního hodnocení organizace. CAF má promyšlený bodový systém, kdy hodnocení probíhá podle předem stanovených kritérií. Získané informace o silných stránkách a příležitostech ke zlepšení se stávají součástí evaluační zprávy. Ve školách se osvědčil při tvorbě školních vzdělávacích programů. Zavedení tohoto modelu není závislé na provádění pravidelných kontrol a splnění všech kritérií, které jsou dány modelem. Klade důraz na neustálé učení se.⁵⁰

Model CAF si stanovil čtyři hlavní cíle:

- 1) Chce zavést komplexní management kvality TQM do veřejné správy, metodicky organizace vést a realizovat cyklus PDCA (Demingův cyklus).
- 2) Podporovat vlastní hodnocení organizace s cílem zjistit, jaká je úroveň kvality činnosti organizace a následně navrhnout potřebná opatření ke zlepšení negativního stavu.

⁵⁰ Společný hodnotící rámec CAF, Národní informační středisko podpory kvality, Praha: 2013, s. 9. [online]. Dostupné na: <http://www.npj.cz/> [cit. 2014-02-02]. ISBN 978-80-02-02472-9

3) Propojit různé modely řízení kvality.⁵¹

4) Podporovat benchmarking. Je to nástroj strategického managementu. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.⁵²

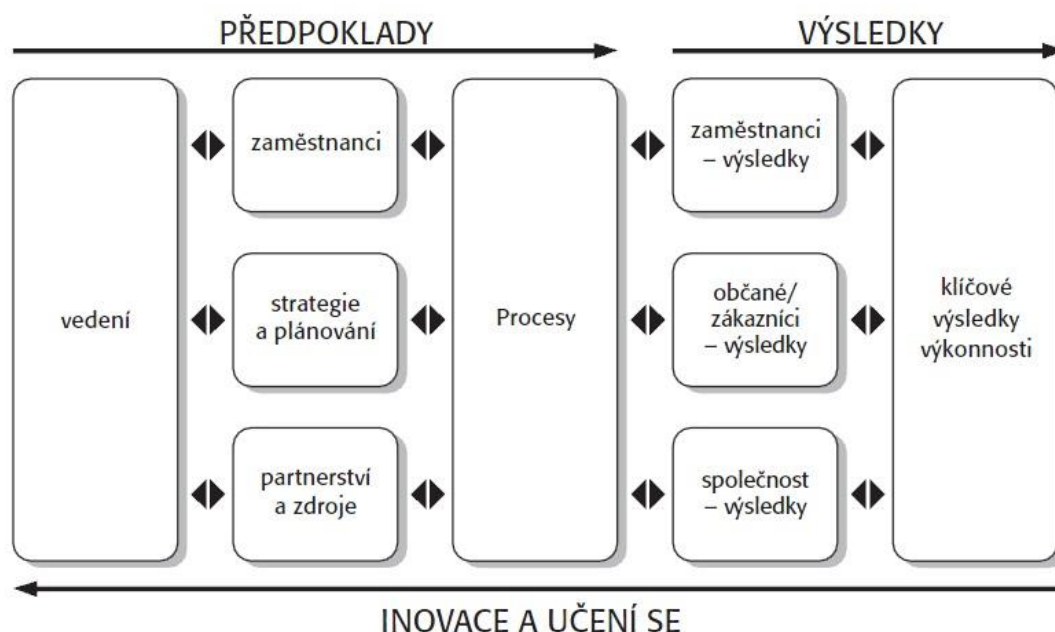
Co se týká struktury Modelu CAF, stejně jako Model excellence EQFM je rozdělen do devíti kritérií, na které je třeba se zaměřit při analýze organizace. Pět kritérií je zaměřeno na předpoklady. Tyto předpoklady určují, co organizace dělá a na její přístup ke stanoveným úkolům, aby bylo dosahováno žádoucích výsledků. Čtyři kritéria jsou zaměřena na výsledky a to v oblasti občanů/ zákazníků, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti. Každé kritérium je ještě členěno na subkritéria, kterých je 28 a představují otázky, na které by si měla každá organizace odpovědět při hodnocení.⁵³

⁵¹ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 43. ISBN 978-80-8078-243-6

⁵² Benchmarking – Wikipedie [on-line]. Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>, [cit. 2014-03-12]

⁵³ Společný hodnotící rámec CAF, Národní informační středisko podpory kvality, Praha, 2013 [on-line]. Dostupné na: <http://www.npj.cz/> [cit. 2014-02-02]. ISBN 978-80-02-02472-9

Obrázek 1 - 54 Model CAF



Při zavedení Modelu CAF je úkolem vedení stanovit poslání, vizi a hodnoty jakými se bude škola ubírat, kam bude směřovat. Škola by měla zahájit informační a motivační kampaň o tomto modelu, sestavit pracovní tým ve škole pro realizaci hodnocení školy. Důležitou roli zde hraje motivace zaměstnanců, řízení a zlepšování se dotýká i lidských zdrojů, plánování je nedílnou součástí strategie školy. Je žádoucí rozvíjet partnerské vztahy v okolí organizace, ale také se zákazníky prostřednictvím společných akcí apod. Probíhá pravidelná kontrola, která je zaměřena nejen na fungování organizace, na aktivity zaměstnanců, ale zejména na spokojenost zákazníků. Výsledky škola porovnává se stanovenými cíli, jak se je daří naplňovat.

2.4.2 Model EFQM

EQFM (European Foundation for Quality Management) - Evropská nadace pro management kvality byla založena 14 známými světovými společnostmi v roce 1988 se sídlem v Bruselu. Vizi, kterou si stanovil EFQM, je svět, ve kterém evropské organizace vynikají.

⁵⁴ Společný hodnotící rámec CAF, Národní informační středisko podpory kvality, Praha, 2013 [on-line].

Dostupné na: <http://www.npj.cz/tmce/Obrázky%20aktuality/93.pdf>, [cit. 2014-04-01]

Misí EQFM je být řídicí silou udržitelné výjimečnosti v evropských organizacích. Model výjimečnosti (excelentnosti) EFQM vzniká v roce 1991.

Turek uvádí: „Základní filozofií modelu EFQM je pravidelné sebehodnocení organizací, která se realizuje podle přesných pravidel a kritérií (pomocí dotazníků). Výsledkem je jakási mapa odborných činností, která dává jasný a přesný obraz o silných slabých stránkách organizace.“⁵⁵

Vašátková a Michek uvádějí: „*Filozofie EFQM vychází z principu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo jen za podmínky spokojenosti externích & zákazníků, zaměstnanců a při respektování okolí.*“⁵⁶

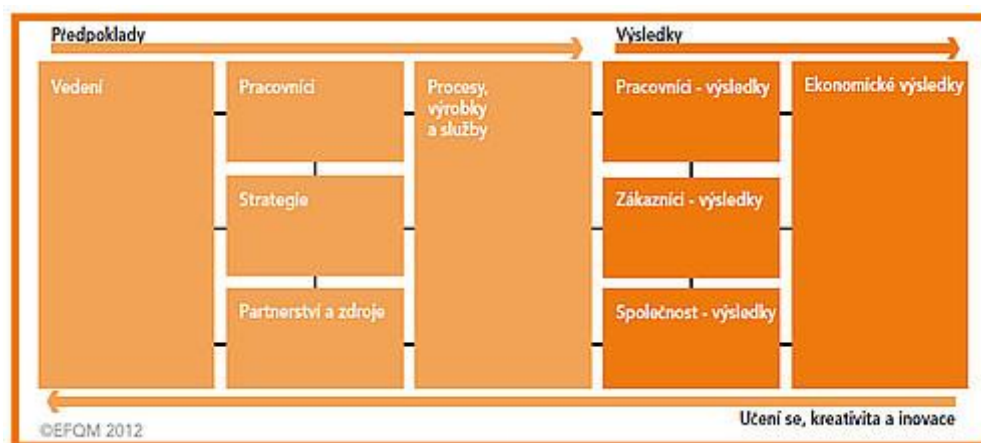
⁵⁵ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 35. ISBN 978-80-8078-243-6

⁵⁶ VAŠÁTKOVÁ, J., MICHEK, S., *Modely řízení kvality a škola*, Olomouc: Školský management, 2010, s. 22. ISBN 978-80-244-2608-2

Uplatňování modelu excelence EFQM probíhá ve třech fázích:

- 1) **řízení sebehodnocení** - (identifikace silných a slabých stránek)
- 2) **vnější hodnocení** - audit (jedná se o reálný obraz činnosti organizace a o porovnání výsledků s jinými subjekty)
- 3) **zlepšování procesů** - odstranění slabých stránek⁵⁷

Obrázek 2 - 58 Model excelence EFQM



Nyní bych krátce popsala 9 kritérií Modelu excelence EFQM:

- 1) **Vedení:** podpora řídících pracovníků při rozvoji vizí a poslání organizace, rozvoji hodnot, způsobů implementace těchto hodnot do života školy.
- 2) **Politika & strategie:** realizace vize a poslání pomocí strategie.
- 3) **Pracovníci:** orientuje se na řízení a rozvoj lidských zdrojů.
- 4) **Partnerství a zdroje:** plánování a řízení vnějších vztahů na principu partnerství.
- 5) **Procesy:** navrhování, řízení a zlepšování procesů k uspokojování zákazníků a zainteresovaných stran.
- 6) **Výsledky vzhledem k zákazníkovi:** hodnocení vynikajících výsledků v organizaci s ohledem na svého zákazníka, jeho pohled na organizaci, image organizace.
- 7) **Výsledky vzhledem k zaměstnancům:** zvyšování motivace a spokojenost zaměstnanců.

⁵⁷ TUREK, I., Kvalita vzdělávání, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 36. ISBN 978-80-8078-243-6

⁵⁸ Česká společnost pro jakost - Model excelence EFQM [on-line]. Dostupné na: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/> [cit. 2014-03-06].

8) **Výsledky vzhledem ke společnosti:** Toto kritérium je odrazem principu TQM, které definuje nutnost podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, komunikaci a sdílení informací o výsledcích organizace okolím.

9) **Klíčové výsledky výkonnosti:** Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky jejich politiky a strategie.⁵⁹

Pokud bychom shrnuly tato kritéria, tak kritérium 1 až 5 sleduje procesy, co jednotlivé organizace dělají, jaké jsou jejich předpoklady dosahovat kvalitu, jakým způsobem dosahují vynikajících výsledků. Kritéria 6 až 9 se zaměřují na sledování výsledků činnosti organizace či podniku. Pro potřeby školského prostředí byl model výjimečnosti EFQM upraven pracovníky ve Švýcarsku v roce 1994.

V oblasti školství lze hodnotit Model excelence EFQM za velmi dynamický, který se zaměřuje na růst školy. Umožňuje vytvářet prostor pro její zlepšování a začleňuje do sebe různé prvky řízení. Jednotlivá kritéria kladou důraz na osobní zapojování zaměstnanců do rozvoje a uplatňování managementu kvality, vytváření prostředí pro týmovou práci, aktivní zapojení do tvorby plánu školy. V neposlední řadě rozvoj odborné způsobilosti pedagogů. Spokojenost zákazníků i zaměstnanců lze měřit dotazníky, pohovory. Je důležité zaznamenávat názory pracovníků škol na image školy, na pracovní prostředí, vedení organizace. Sleduje postoj školy k postiženým dětem a žákům, etické chování školy a začleňování etických menšin.

Přínosy modelu lze spatřovat v následujících bodech:

- Napomáhá odhalovat silné a slabé stránky školy, stanovuje priority pro její zlepšování, vytvářejí reálnou představu o fungování managementu školy.
- Škola vytváří sebehodnotící zprávu, diskutuje o kvalitě procesu a má možnost výměny zkušeností se školami, porovnání sebehodnotících zpráv škol, které rovněž aplikovali model ve své organizaci.
- Sebehodnotící zprávy poskytují ohlédnutí za tím, čeho škola dosáhla.

⁵⁹ VAŠTATKOVÁ, J., MICHEK, S., *Modely řízení kvality a škola*, Olomouc: Školský management, 2010, s. 22 - 23. ISBN 978-80-244-2608-2

- Zavádění modelu do škol je dlouhodobou záležitostí a musíme počítat s tím, že výsledky se nedostaví okamžitě, ale pomohou škole na cestě uplatnění se v konkurenčním prostředí.

2.5 Balanced Scorecard

Tento systém se zaměřuje na měření výkonnosti podniku. Samotný vznik Balanced Scorecard (dále jen BSC) se datuje na přelomu ledna a února 1992, kdy pánové Norton a Kaplan publikovali v Harvard Business Review článek The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (BSC – metriky, které podporují výkonnost).

Balanced Scorecard, jak bylo řečeno již výše, je nástroj pro měření výkonnosti podniku. Ve skutečnosti je BSC spíše nástrojem strategického řízení. Ta stanovuje směr, kterým se má firma ubírat i cíle, kterých má dosáhnout. Z těchto cílů jsou následně odvozeny dílčí cíle. Posledním, ne zrovna snadným krokem je stanovení metrik, pomocí kterých se bude vyhodnocovat, zda a jak moc se přibližujeme dosažení stanovených dílčích i souhrnných cílů. Od těchto metrik se pak obvykle odvíjí i finanční ohodnocení zaměstnanců. Metriky si stanovuje každá firma individuálně, podle svých vlastních cílů a své vlastní strategie. Každá BSC staví celkem na čtyřech různých oblastech.

Jednou oblastí jsou finance, druhou interní obchodní procesy, třetí jsou zákazníci a čtvrtá učení a růst. Právě tato oblast byla na svoji dobu poměrně novátorská, protože o znalostním managementu a tzv. učící se organizaci se v teoretickém managementu začalo intenzivně hovořit až teprve po příchodu BSC. Tato oblast má největší vliv na budoucnost firmy. Postupně dochází k úpravám sledovaných oblastí, jsou snižovány nebo naopak rozšiřovány.

Při vlastním použití Balanced Scorecard pro každou z výše zmíněných oblastí vytvoří dílčí hodnotící ukazatele související s cíli a strategií společnosti. Důležité je přitom správná konstrukce každého z ukazatelů. Balanced Scorecard použijeme jen tehdy, když umíme správně nastavit jednotlivé metriky (anebo máme někoho, kdo vám s tím pomůže), umíme požadované metriky skutečně jednoznačně a správně měřit, a dokážeme důvody zavedení BSC jasně odůvodnit všem zainteresovaným zaměstnancům, jejichž vlastní finanční ohodnocení by se na nich mělo stát závislé.

Velice důležité je, aby firma měla strategii, uměla plánovat a je schopna, a to včetně vrcholového managementu, dostatečné sebereflexe a rychlé tvorby změn.

Využití tohoto modelu v podmínkách školního prostředí považuji z mého pohledu za příliš složité.⁶⁰

2.6 TQM

Pro školu je velice důležité poznat možnosti, jak se může dál rozvíjet. Snahou většiny škol je být co nejlepší a konkurovat ostatním vzdělávacím institucím. Jedním z kroků je zlepšení vedení školy, které bude dále motivovat všechny její prvky ke zdokonalení.

Míra autonomie školy se tedy zvyšuje a tím ovšem roste odpovědnost školy za výsledky vzdělávání, sílí potřeba mít k dispozici nástroje umožňující průběžně posuzovat výkony, zvyšovat jejich kvalitu a prokazovat je na veřejnosti. Školy se musí naučit chovat se jako učící se organizace. K tomu jim pomůže vhodný model řízení, prostřednictvím kterého se dají plánovat, hodnotit i řešit problémy. Je důležité, aby škola poznala své slabé i silné stránky. A právě tuto problematiku řeší TQM.

2.6.1 Model TQM – obecné vymezení

Vašátková, Michek uvádějí, že „*Podstatný zvrát přinesl tzv. TQM (Total Quality Management, tj. celkové řízení kvality) neboť přeorientoval hlavní úsilí z výroby na zákazníka. Ovlivnil tak zásadním způsobem přístup k tomu, co je kvalita a jakým způsobem je možné ji v organizaci dosáhnout.*“⁶¹

Písmeno T ve zkratce TQM znamená **total** – totálně, úplně, celkově, komplexně, tj. že kvalita se vztahuje na všechny zaměstnance podniku, na všechna oddělení, na procesy, které v podniku probíhají.

⁶⁰ Balanced Scorecard, Business vize [on-line]. Dostupné na: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>, [cit: 2014-03-06]

⁶¹ VAŠÁTKOVÁ, J., MICHEK, S., *Modely řízení kvality a škola*, Olomouc: Školský management, 2010, s. 17. ISBN 978-80-244-2608-2

Písmeno Q ve zkratce TQM znamená **quality** – kvalita, tj. splnění požadavků, ať jde o požadavky kohokoliv.

Písmeno M ve zkratce TQM znamená **management** - management, vztahující se na lidi a procesy, které jsou zainteresované na kvalitě.

„TQM nevzniká náhodně, ale je cílevědomě řízeným procesem, který zahrnuje lidské, materiální a finanční zdroje a další podpůrné nástroje a metody.“⁶² Je aplikovatelný do oblasti školství, ale vyžaduje jistý stupeň adaptace, která vyhovuje obecným cílům vzdělávání a situaci každé vzdělávací instituce.

Existuje několik definic pojmu TQM, každá s důrazem na jinou stránku.

Podle Tribuse: *„TQM je způsob řízení, který se soustředí na kvalitu, jako na rozhodující prioritu, důležitější než zisk, zvyšování nákladů, podíl na trhu a další činitelé.“⁶³*

Turek uvádí: *„Podle Nedála TQM je filozofie managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby dosáhl úplné spokojenosti zákazníků díky ustavičnému zlepšování podnikových procesů.“⁶⁴*

Nejednotnost těchto definic je způsobena tím, že záleží na konkrétních podmínkách každého podniku nebo organizace.

TQM je filozofie nikoliv cíl, nikdy nekončí, protože je to způsob řízení k dosahování cílů. TQM se zaměřuje na kvalitu procesů než na kvalitu výsledného výrobku. Jak jsem již uvedla, existují různé definice, ale také modely TQM.

Všechny modely mají společné 4 pilíře. Jsou to tyto:

1) **Uspokojení zákazníka** – jedná se o plnění požadavků a spokojenost zákazníků, ale také zaměstnanců, kteří jsou považováni za vnitřní zákazníky (seberealizace, uspokojení, spokojenost se svým zaměstnáním).

⁶² TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 26. ISBN 978-80-8078-243-6

⁶³ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 26. ISBN 978-80-8078-243-6

⁶⁴ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 26. ISBN 978-80-8078-243-6

2) **Systémy, procesy** – TQM preferuje systémový přístup a orientaci na procesy. Každá práce v organizaci má být vnímána jako proces a TQM jako proces zlepšování jednotlivců, týmů a organizací.

3) **Lidé** – zapojení všech zaměstnanců je podstatou TQM. Velice záleží na aktivní podpoře vedoucích pracovníků a jejich přesvědčení o výhodách TQM. Podstatou nového stylu řízení je dělat věci pro lidi a s lidmi.

4) **Nástroje na zvyšování kvality** – Podstatu tohoto principu, jak uvádí Turek vystihuje výrok: „*Pokud jste spokojený s tím, že jste to udělali nejlépe, jak umíte, nikdy nevyužijete to nejlepší, co je ve vašich silách.*“⁶⁵

Jedním ze základních požadavků TQM je neustálé vzdělávání zaměstnanců. K nástrojům, které zvyšující kvalitu patří sebehodnocení, SWOT analýza, brainstorming a další. Organizace, kde se uplatňuje TQM umí vyhodnotit své silné i slabé stránky, ví, co se mu daří a proč a zároveň, kde má slabá místa a jak zdokonalovat svoji práci.

Výstižnou otázku, kdy je ten správný čas na aplikaci TQM v organizaci cituje Turek ve své publikaci Deminga: „*Je jedno, kdy začnete, pokud začnete okamžitě. Nemusíte dělat nic, přežití není povinné.*“⁶⁶

Turek uvádí 8 klíčových prvků, které Padhi přirovnal ke stavbě domu a rozčlenil je na **4 základní oblasti**.

1) **Základy**

Etika (co je dobré, správné, a co špatné, nesprávné v chování lidí)

Integrita (čestnost, svědomitost, spravedlivost, píle, fair-play)

Důvěra

2) **Stavební prvky** (cihly)

Vzdělávání (výcvik, trénink)

Týmová práce a spolupráce

Vůdcovství

3) **Pojivo (malta)** – komunikace

4) **Střecha** – uznání (jednotlivcům, týmům, organizaci za kvalitní práci).⁶⁷

⁶⁵ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 31. ISBN 978-80-8078-243-6

⁶⁶ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 32. ISBN 978-80-8078-243-6

2.6.2 TQM – ve školství

TQM je způsob myšlení, který se v oblasti vzdělávání používá jak u nás tak i ve světě. „V české literatuře najdeme i překlad komplexní řízení kvality. TQM je prostředkem zajištění kvality ve vzdělávání. Poskytuje filozofii stejně tak jako prostředky pro zlepšení kvality. Je to filozofie a metodologie, která pomáhá instituci zvládat změny a zavést své způsoby řešení vnitřních problémů a nových vnějších tlaků,“⁶⁸ říká Nezvalová

Principem TQM je „Dělat správné věci správně“:

- *dělat správné věci* - zajišťovat dítěti vhodné prostředí a podněty k jeho rozvoji a učení, rozvíjet jeho osobnost, učit je chápat okolní svět, žít ve společnosti ostatních a pomoci tak dítěti uspět na další cestě v životě a ve vzdělávání.
- *dělat věci správně* - nepřetržitě zlepšovat vzdělávací procesy.⁶⁹

TQM je dlouhodobou změnou a proto musí být plánovaná. Hlavně kvalita zúčastněných lidí ovlivňuje celkovou kvalitu instituce. Kvalita je považována za nepřetržitý proces, který stojí na vzdělávání. TQM vychází z pozitivní motivace a zapojení všech lidí a využití všech zdrojů. Přitom se předpokládá spolupráce – hlavně práce v týmech a umění vést lidi.⁷⁰

Zuzana Mařašová uvádí: „TQM ve škole je založeno na pěti následujících pilířích:

- *sdílení cílů,*
- *poznání zákazníků (příčemž za zákazníky se považuje stát, komunita, žák, rodič, učitel, ale i další zaměstnanci školy),*
- *nadřazenost úlohy týmu,*

⁶⁷ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 32 - 33. ISBN 978-80-8078-243-6

⁶⁸ NEZVALOVÁ, D. Kvalita a její řízení ve škole [on-line]. Dostupné na: <http://www.comenius.upol.cz/documents/nez01cz.htm>, [cit. 2014-05-20].

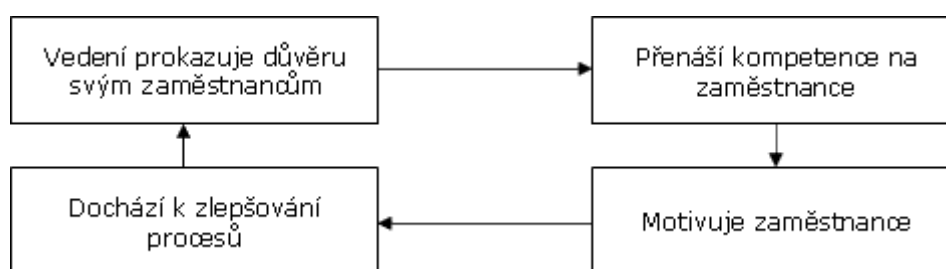
⁶⁹ Mařašová, Z. TQM [on-line]. Dostupné na: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/934/TQM---TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT.html/>, [cit. 2014-05-21]

⁷⁰ NEZVALOVÁ, D., Kvalita a její řízení ve škole [on-line]. Dostupné na: <http://www.comenius.upol.cz/documents/nez01cz.htm>, [cit. 2014-05-20]

- *velké cíle (ovšem reálné a dosažitelné), efektivní zpětná vazba.*⁷¹

TQM dále vyžaduje změnu kultury školy. Je třeba změnit postoje a pracovní metody. Nemyslí se tím, že se bude měnit pouze chování učitelského sboru, jedná se o změny v řízení a vedení školy. Lidé vytvářejí kvalitu, jak jsem ve své práci zmiňovala a ve školství je tomu také. Učitelé potřebují vhodné pracovní prostředí, potřebují pracovat v systému, který jim umožní dělat svou práci dobře, potřebují vedení, které ocení jejich úspěchy. Vedení by mělo podporovat a posilovat učitele a žáky, nemělo by je pouze řídit.⁷²

Obrázek 3 - 73 Správný cyklus pro kvalitu



Přístup k řízení jakosti TQM pomáhá škole zpracovat její vlastní pravidla a pokaždé by měl probíhat za účasti všech zaměstnanců. Nové myšlení vyžaduje ztotožnění se všech zaměstnanců s cíli a kvalitou. Ředitel by měl být členem pracovního týmu a partnerem pro učitele, stejně jako jsou učitelé partnery a spolupracovníky dětí a žáků.

Filosofie TQM je založená na důvěře. Záleží na nás, zda ji přijmeme nebo odmítneme. Systém nemůže fungovat bez vnitřního přesvědčení a vyžaduje spolupráci týmu, neboť

⁷¹ Maťašová, Z. TQM - Total Quality Management [on-line]. Dostupné na: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/934/TQM---TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT.html/>, [cit. 2014-03-15]

⁷² SVOBODA, J., NEZVALOVÁ, D., Řízení kvality, Ústav rozvoje a výzkumu školství, středisko školského managementu, Praha, 1999 [on-line]. Dostupné na: aplikace.msmt.cz/DOC/OlomPRACSES.DOC, [cit. 2014-02-08].

⁷³ Maťašová, Z. TQM Total Quality Management [on-line]. Dostupné na: <http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/934/TQM---TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT.html/>, [cit. 2014-03-09]

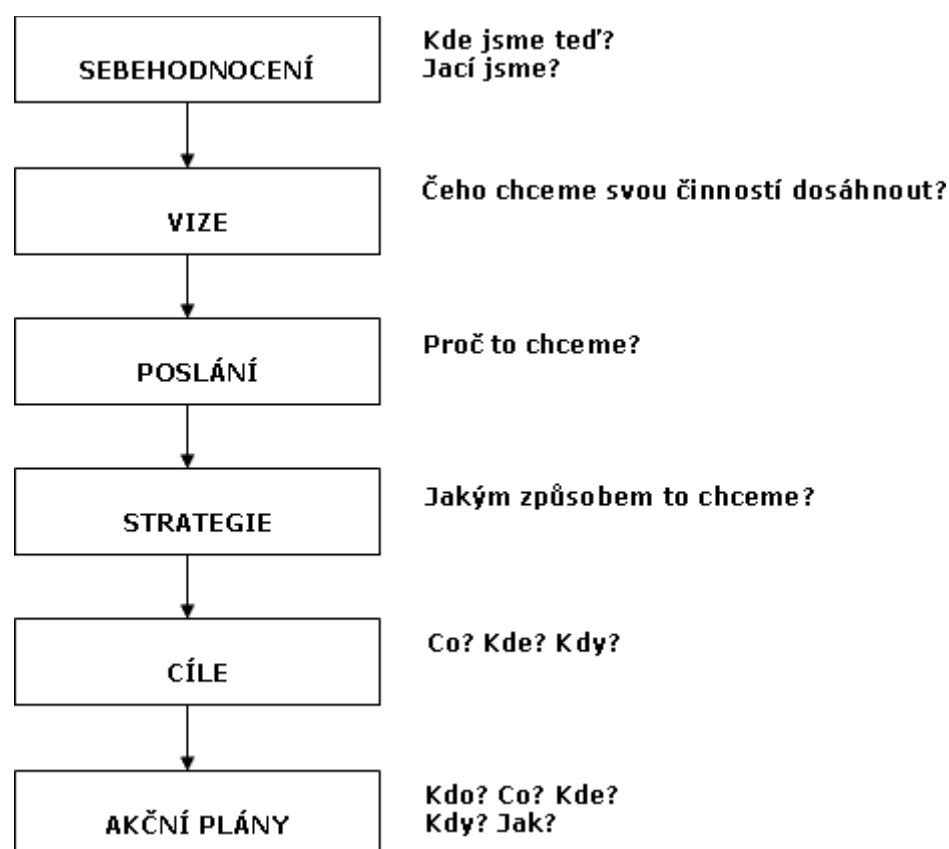
se nedá realizovat jako nařízení. Základním principem je sebehodnocení. Při sebehodnocení školy se hodnotí:

- vnitřní prostředí školy – dané prostředí škola může ovlivnit,
- vnější prostředí – škola ho může ovlivnit jen nepřímo nebo vůbec.

Mezi nejznámější techniky hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, používané v TQM, patří tzv. marketingový audit a SWOT analýza, které jsou schopné poskytnout škole širokou škálu informací. Dané informace může využít pro stanovení vize, která má školu inspirovat k samostatnosti, tvořivosti a dalšímu rozvoji.

Při zavádění a uplatňování mohou jednotlivé školy postupovat podle následujícího schématu

Obrázek 4 - 74 Postup při zavádění TQM



⁷⁴ Mařašová, Z. TQM – Total Quality Management [on-line]. Dostupné na:

<http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/934/TQM---TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT.html/>, [cit. 2014-03-09]

Tradiční instituce oproti institucím, které zavedly TQM, mají řadu nevýhod. V tradičních institucích je odlišný způsob plánování, chybí zde vize a hierarchická struktura, organizace se tolik nezaměřuje se na potřeby dětí, žáků či studentů. TQM nabízí těmto institucím se podstatně změnit. Instituce, které zavedly TQM se podstatně liší od tradičních institucí, jak ukazuje následující přehled:

Obrázek 5 - ⁷⁵ Porovnání TQM instituce a tradiční institucí

TQM instituce	Tradiční instituce
Orientace na zákazníka. Zaměření na prevenci problémů. Investice do lidí. Má strategii pro zvyšování kvality. Řeší stížnosti jako příležitosti ke zlepšení. Má plán zlepšení kvality. Vedení řídí kvalitu. Proces zlepšování kvality zahrnuje všechny pracovníky. Lidé vytvářejí kvalitu-kreativita je podporována. Je jasno o rolích a odpovědnostech. Má jasné hodnotící strategie. Vnímá kvalitu jako prostředek zlepšení uspokojení zákazníka. Dlouhodobé plánování. Kvalita je chápána jako část kultury. Kvalita je rozvíjena v souladu s vlastní strategií. Má jisté poslání.	Orientace na vnitřní potřeby. Zaměření na zjištění problémů. Systematicky nerozvíjí sbor. Chybí strategie kvality. Stížnosti jsou nepříjemné. Nemá plán zlepšení kvality. Vedení kontroluje kvalitu. Proces zlepšování kvality zahrnuje jen vedení. Procedury a pravidla jsou důležité. Role a odpovědnosti jsou vágní. Nemá žádnou systematickou hodnotící strategii. Vnímá kvalitu jako prostředek snižování nákladů. Krátkodobé plánování. Kvalita je chápána jako obtíž. Kvalita plní záměry vnějších hodnotitelů . Chybí poslání.

Při transformaci tradičního managementu kvality na TQM jsou podle Tribuse, jak uvádí Turek tyto faktory: „Každý systém by měl mít dlouhodobý cíl, filozofii, vizi a strategii, jak tohoto cíle dosáhnout, zručných zaměstnanců, přiměřené zdroje, měly by být určené odměny za kvalitní dosahování dílčích cílů a měla by být dobrá organizace práce. Bez dlouhodobého cíle nemá systém kam směřovat.“⁷⁶

⁷⁵ SVOBODA, J., NEZVALOVÁ, D., Řízení kvality, Ústav rozvoje a výzkumu školství, středisko školského managementu, Praha, 1999 [on-line]. Dostupné na: aplikace.msmt.cz/DOC/OlomPRACSES.DOC, [cit. 2014-02-08]

⁷⁶ TUREK, I., Kvalita vzdělávání, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 33. ISBN 978-80-8078-243-6

2.7 SWOT analýza

Historie SWOT analýzy spojujeme s léty 1960 až 1970, kdy na ni začal pracovat Stanford Research Institute, při výzkumném úkolu, který měl za úkol analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 v USA. Samotný Stanford Research Institute pak SWOT analýzu co by nástroj dále rozvíjel. K dnešní podobě SWOT analýzy přispěla celá řada dalších autorů, přičemž SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu.

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocování. Úkolem SWOT analýzy je, přimět manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet, a ještě lépe, vyvodit z nich příslušné důsledky. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům potažmo k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. V případě školy se jedná o učitele, ředitele školy, vyučovací metody atd. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory či do tzv. externí analýzy. V případě školy je to například legislativa, nedostatečné financování škol ze strany zřizovatele, nízká populace dětí. SWOT analýzu je vhodné začínat silnými stránkami, tzn. uvádět v čem je škola dobrá, jaké jsou její silné stránky, v čem je lepší v porovnání s ostatními školami. Dalším krokem je vymezit slabé stránky, zamyslet se nad tím, co se nám ve škole nedaří. V další etapě je potřebné vyjmenovat možnosti a šance, které by mohla škola využít a rizika (hrozby), která by jí v tomto mohla bránit. Jak uvádí Ivan Turek, SWOT analýza vychází z předpokladu, že organizace dosáhne úspěchu, maximalizací předností a možností a minimalizací nedostatků a hrozeb. Při aplikaci SWOT analýzy ve škole je vhodné, abychom si dokázali položit otázku, jak využijeme silné stránky školy a příležitosti na zvýšení kvality školy. Zároveň, jak budeme eliminovat rizika a slabé stránky školy. Kombinací vnitřních a vnějších činitelů vznikají alternativní strategie, jak má organizace postupovat při zvyšování kvality.

Strategie SWOT analýzy

SO – využití silných stránek a příležitostí k získání konkurenční výhody

WO – překonat slabé stránky a využití příležitostí

ST – využití slabých stránek a usilovat o překonání hrozeb

WT – minimalizovat slabé stránky a překonat hrozbu

SWOT analýza měla dělat proto, aby pomohla řídit ve firmě strategickou změnu. Její realizace na rozdíl od řady jiných analýz nezapere příliš mnoho času a přitom dokáže pomoci včas identifikovat nová nebezpečí či příležitosti. SWOT analýzou získáme poměrně rychle velké množství informací, analýza je ke zkvalitnění činnosti organizace.⁷⁷

Obrázek 6 - ⁷⁸ SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

⁷⁷ TUREK, I., Kvalita vzdelavania, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, s. 179. ISBN 978-80-8078-243-6

⁷⁸ SWOT - Wikipedie [on-line]. Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>, [cit. 2014-04-07]

2.8 Česká školní inspekce a kvalita

Pracovníci škol se zavedením z vnějšku implementovaných systémů řízení kvality (ISO, CAF) přijímají jejich zásady, které musí splňovat. Zároveň jsou však povinni splňovat kritéria kvality Českou školní inspekcí. Bylo nutné tyto modely přizpůsobit školskému prostředí.

Jirečková uvádí: „Česká školní inspekce funguje jako kontrolní orgán škol a školských zařízení. Její kritéria pro hodnocení a kontrolu kvality škol vychází v první řadě ze Školského zákona (č. 561/2004 Sb.), ale také z Bílé knihy a platného Dlouhodobého záměru vzdělávání.“⁷⁹ Provádí průběžně kontroly školy, reaguje na stížnosti. ČŠI provádí vlastní hodnocení školy a zpracovává výroční zprávu, kde jsou zveřejněny výsledky kontrol. ČŠI je součástí mezinárodní organizace SICI, která byla založena v roce 1995 a sdružuje národní a regionální inspektoráty vzdělávání. Každý inspektorát má však svá vlastní kritéria a postupy hodnocení škol, které vycházejí z legislativního rámce příslušné země. Pozornost je soustředěna na hodnocení fungování školy nebo výkon jednotlivých zaměstnanců. Odlišnosti můžeme najít u jednotlivých zemí. V současné době je kontabilita společným hlediskem, na který inspektoráty soustředí svoji pozornost. Informace inspektorátů, které získají svojí kontrolní činností, slouží ke zhodnocení, jestli škola splňuje alespoň minimální stanovená kritéria kvality. Přihlíží se také k výstupům z vlastního hodnocení školy. Vznikají a vyvíjejí se evaluační nástroje, některé z nich dokonce na mezinárodní úrovni.

ČŠI zveřejňuje pro každý školní rok na webových stránkách kritéria hodnocení škol, ze kterých vychází. Dokument obsahuje 12 základních kritérií.

Studie srovnává kritéria kvality systémů ISO a modelu CAF, které jsem popsala v předchozí části bakalářské práce. Nachází společné a rozdílné aspekty zmiňovaných kritériálních modelů. Důležitým znakem, který je společný všem modelům, je otevřenost dnešní školy, potřebám a požadavkům žáků, rodičů, o kterých dnes hovoříme jako o klientech školy.

⁷⁹ Jirečková, I. Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF, Pedagogická orientace, roč. 21, č. 1, 2011, s. 73 [on-line]. Dostupné na: http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2011/PedOr11_1_KriteriaKvalitySkoly_Jireckova.pdf [cit: 2014-04-03]

Na obrázku č. 7 můžeme vidět základní společné znaky srovnávaných kritériálních systémů.

Obrázek 7 - Společné aspekty kritériálních modelů

rovina řízení kvality	řízení a organizace školy	výchovně vzdělávací proces
mechanismy řízení kvality konkrétní mechanismy	obecné <ul style="list-style-type: none"> – strategické plánování – transparentnost – systémový přístup – personální politika – efektivní hospodaření – komunikace uvnitř i vně školy – spolupráce s partnery školy – systém v dokumentaci – inovace – důraz na organizační klima – prevence – vlastní hodnocení (audity) fungování i výstupů školy – srovnávání se s jinými školami 	specifické <ul style="list-style-type: none"> – otevřenost individuálním požadavkům či potřebám žáků (klientů) – důraz na kvalitu výuky (produktu, služby) – zjišťování zpětné vazby (spokojenosti) klientů

V kritériích sledovaných modelů se ukazují rozdíly, které plynou z výchozího rámce. Kritéria systémů řízení kvality ISO a CAF jsou jednotná. Jak uvádí Jirečková: „Mezinárodní srovnatelnost jejich kritérií naráží na obecnost a neúplnou přizpůsobivost školám. Zaměřují se na minimální požadavky na kvalitu fungování organizace jako celku, než na konkrétní výstupy škol. Kritéria ČŠI jsou konkrétní a uzpůsobená školství a výchovně vzdělávacímu procesu.“⁸⁰ Rozdíly se týkají také požadavků na kvalitu. Kritéria ČŠI vychází ze školských dokumentů a současných společensky přijímaných požadavků na kvalitu škol a školám jsou dána zvnějšku. Kritéria normy ISO a systému CAF jsou obecná. Kritéria jsou dána nejen zvnějšku, ale jsou také současně utvářena uvnitř pracovníky škol.

⁸⁰ Jirečková, I. Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF, Pedagogická orientace, roč. 21, č. 1, 2011s. 79 [on-line]. Dostupné na: http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2011/PedOr11_1_KriteriaKvalitySkoly_Jireckova.pdf [cit: 2014-04-03]

Další rozdíly můžeme vidět v tom, že ČSI provádí externí hodnocení škol, kdežto systém CAF byl vytvořen pro interní hodnocení organizace. Norma ISO kombinuje externí a interní audity v organizacích.

Kritéria ČSI počítají s názory vlastního hodnocení spíše jako s vedlejší částí. Vlastní hodnocení je oběma systémy naopak považováno za velice důležité při hodnocení kvality. Spokojenost klientů je považována za hlavní ukazatel a cíl kvality.

Obrázek č. 8 znázorňuje rozdíly kritériálních modelů.

Obrázek 8 - Rozdílné aspekty kritériálních modelů

kritériální model	ČSI	ISO, CAF
prostředí	– škola	– všeobecná organizace – výroba a služby
výchozí požadavky	– dány zvnějšku organizace	– dány zvnějšku i zevnitř organizace
zaměření	– kvalita výchovně vzdělávacího procesu	– kvalita fungování organizace jako celku
důraz na hodnocení	– externí	– interní
vztah k využívání zpětné vazby zainteresovaných stran při hodnocení školy	– vedlejší segment hodnocení kvality	– měření spokojenosti jako hlavní aspekt kvality – spokojenost klientů jako cíl kvality

I přes některé rozdíly, které jsou patrné mezi modely, můžeme říci, že Model CAF a Norma ISO se slučují s kritérii ČSI. Nelze opomenout rizika, která jsou spojená s jejich využíváním.

Systémy se obtížně přizpůsobují prostředí školy. Používané pojmy jako zákazník, klient, služba se postupně dostávají do povědomí pracovníků ve školství. Jsou to pojmy ve školství dříve nepoužívané na rozdíl od výrobní sféry. Rychlé zavádění systémů bez předešlé diskuse může být v organizaci problémem. Systém je udržován většinou ve vrchních strukturách organizace, ale není součástí pedagogického procesu. Zásadním problémem je zaměřenost obou systémů na technické fungování organizace a měření jejich výstupů.⁸¹

Jirečková v závěru uvádí: „*Využívání systému managementu kvality ve školách a dodržování jejich kritérií kvality vede k otevření nových obzorů na poli vzdělávání,*

⁸¹ Jirečková, I. Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF, Pedagogická orientace, roč. 21, č. 1, 2011 [on-line]. Dostupné na: http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2011/PedOr11_1_KriteriaKvalitySkoly_Jireckova.pdf [cit: 2014-04-03]

zároveň se ukazuje, že není v rozporu s tradičními kritérii kvality škol danými ČŠI. Implementace nových modelů současně se zvážением jejich rizik může být cestou ke zkvalitnění českých škol. Zvýšení kvality činností školy se promítne nejenom do spokojenosti studentů, učitelů či rodičů, ale i do vývoje celé naší společnosti.“⁸²

⁸² Jirečková, I. Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF, Pedagogická orientace, roč. 21, č. 1, 2011, s. 82 [on-line]. Dostupné na: http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2011/PedOr11_1_KriteriaKvalitySkoly_Jireckova.pdf [cit: 2014-04-03]

3 Řízení kvality ve školství – Dotazníkové šetření

Cílem mého výzkumu prováděného v rámci bakalářské práce je zmapovat, jak vnímají pojem řízení kvality ředitelky mateřských škol, objasnit jejich názory a argumenty zabývající se řízením kvality, co by mělo podle jejich názoru charakterizovat kvalitu školy, zda vůbec mají povědomí o modelech, nástrojích a přístupech, které lze využívat pro řízení kvality v jednotlivých školách. Dotazníkové šetření jsem zaměřila na oblast mateřských škol.

Oslovila jsem ředitelky mateřských škol z kraje Praha. Celkově jsem rozeslala 360 dotazníků prostřednictvím e-mailové pošty vedoucím pracovníkům oslovených vzdělávacích institucí, kde jsem požádala o vyplnění na uvedeném odkaze pomocí webové aplikace. Návratnost dotazníků byla nižší, než jsem předpokládala, kolem 38%. Přesně 136 dotazníků, které budu v dalších částech postupně vyhodnocovat.

Potřebné informace jsem získala kvantitativním šetřením pomocí dotazníku. Dotazník jsem sestavila ze čtrnácti otázek, které na sebe navazují. Některé otázky byly formulovány pro jednoduchou odpověď, která byla na výběr z nabídky. Další otázky byly vytvořeny tak, že si mohl respondent vybrat odpověď dle vlastního výběru nebo vyjádřil svůj vlastní názor. Po krátkém úvodním představení dotazníku jsem zpracovala otázky, které se týkají délky praxe, typu školy, zda se jedná o školu veřejnou, soukromou nebo církevní. Následně navazovaly otázky, co charakterizuje kvalitu školy, znalost nástrojů a metod a způsob hodnocení kvality. Další otázky byly zaměřeny na výběr možností, které by mohly mít vliv na kvalitu školy, na přínos pro školu i v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání a v neposlední řadě názory zaměstnanců na zavádění modelů v jednotlivých institucích.

3.1 Předvýzkum

Předvýzkum jsem uskutečnila na vzorku 10 respondentů. Byly jimi ředitelky mateřských škol Městské části Praha 4. Předvýzkum jsem provedla prostřednictvím online dotazníku.

Cílem předvýzkumu bylo zjistit:

- Srozumitelnost formulovaných otázek

- Schopnost vyplnit dotazník - zvolená technika vyplnění
- Ověření správnosti vyhodnocení shromážděných údajů

Na základě zpětné vazby, kterou jsem dostala od oslovených ředitelky, jsem lépe zformulovala čtyři otázky dotazníku. Jednalo se o zjednodušení formulace. Oslovené ředitelky byly schopny dotazník bez problémů vyplnit. Seřazení odpovědí podle důležitosti pomocí přesouvání řádků v otázce č. 8 nedělalo problém.

Otázku č. 6: „Pokud jste neuplatnila ve Vaší škole žádný z uvedených modelů, napište, jakým jiným způsobem hodnotíte kvalitu Vaší školy, jsem na základě provedeného předvýzkumu rozšířila o otázku č. 7: „Pokud kvalitu školy systematicky nehodnotíte, prosím odůvodněte, aby měli respondenti, kteří nehodnotí, možnost se k problematice vyjádřit.

Správnost vyhodnocení shromážděných údajů jsem si ověřila na portálu www.surveymonkey.com, kde jsem také vytvářela dotazník. Seznámila jsem se s možnostmi analýzy výsledků dotazníku.

3.2 Výsledky výzkumu

Výsledky výzkumu jsou rozděleny podle typů otázek tak, aby bylo patrné, jak se ředitelky jednotlivých mateřských škol vyjadřovaly k jednotlivým otázkám.

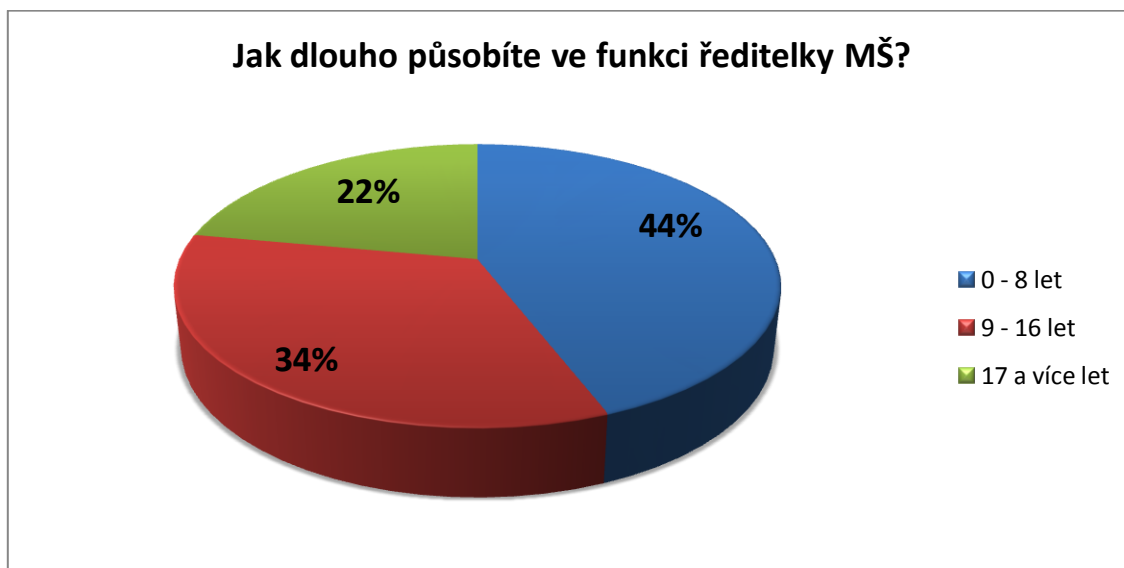
Odpovědi jsem zpracovala do grafů a tabulek. Návratnost dotazníků byla nižší, než jsem předpokládala. Z rozeslaných

3.2.1 Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky mateřské školy?

Na otázku č. 1: „Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky mateřské školy?“ téměř polovina, 44% ředitelek mateřských škol jsou ve své funkci od 0 – 8 let. Jednalo se o 60 vyplněných dotazníků. 34% ředitelek je mezi 9 – 16 lety, 46 vyplněných odpovědí a 17-více let působí ve funkci ředitelky mateřské školy 30 dotazovaných, tedy 22%.

Z předcházejícího zjištění lze předpokládat, že ve vedení mateřských škol je poměrně hodně ředitelek, které svoji kariéru teprve začínají nebo v ní pokračují, ale zároveň těch, které mají s vedením škol dlouholeté zkušenosti.

Graf 1 - Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky MŠ?



Tabulka 1 - Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky MŠ?

Odpověď	Počet	Podíl
0 - 8 let	60	44,12%
9 - 16 let	46	33,82%
17 a více let	30	22,06%

3.2.2 Vaše mateřská škola je

K otázce č. 2 měli respondenti napsat, jestli se jedná o mateřskou školu veřejnou, soukromou nebo církevní. Většina dotazovaných ředitelek vede mateřské školy veřejné.

Jedná se o 92%, tj. 125 odpovědí. Pouze 5% z vyplněných dotazníků jsou ředitelky soukromých mateřských škol. Vyjádřilo se 7 ředitelek. Velice potěšující je, že z tak malého počtu církevních škol odpověděli 4 respondenti, tj. 3%. Na území hl. m. Prahy zajišťují předškolní vzdělávání nejvíce mateřské školy veřejné. Svoje tvrzení dokládám údaji z Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze školní rok 2012/2013. Zde se uvádí, že mateřských škol zřizovaných obcí je 292, soukromých 37 a církevních 10.⁸³

Graf 2 - Vaše mateřská škola je:



Tabulka 2 - Vaše mateřská škola je:

Odpověď	Počet	Podíl
veřejná	125	91,91%
soukromá	7	5,15%
církevní	4	2,94%
jiná	0	0,00%

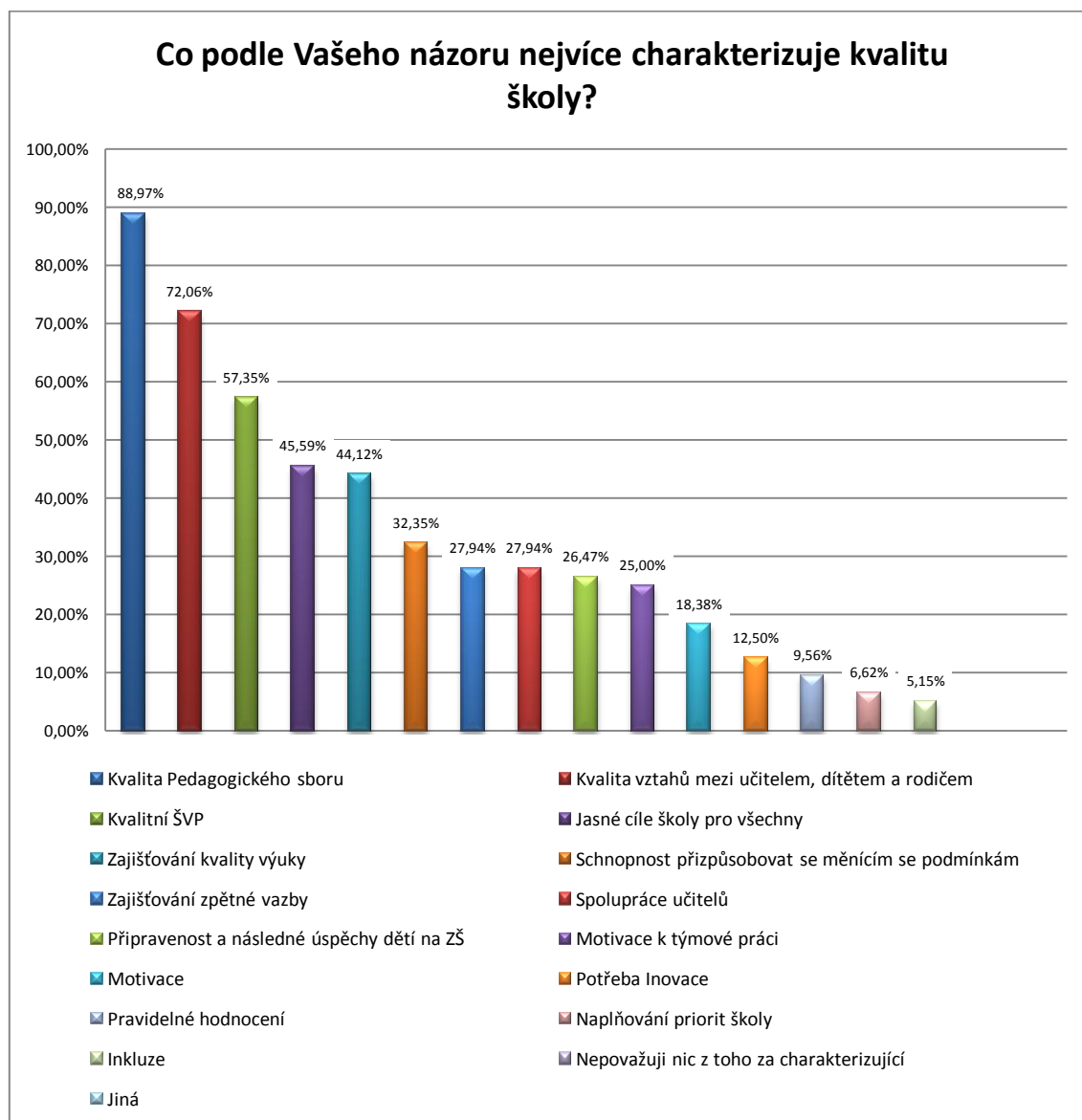
⁸³ Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze školní rok 2011/2012, s. 23 [on-line]. Dostupné na: <http://skoly.praha-mesto.cz/files/=84250/vyrocnizprava+2012-2013.pdf> [cit. 2014-05-23]

3.2.3 Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu školy?

Na otázku č. 3 měli respondenti ze seznamu možností seřadit podle důležitosti nabízené varianty podle vlastního uvážení.

Z odpovědí vyplývá, že nejdůležitější pro zajištění kvality předškolního vzdělávání je kvalitní pedagogický sbor. Vyjádřilo se tak 121 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí byla kvalita vztahů mezi učitelem, dítětem a rodičem, kdy je tento vztah považován za důležitý. 98 respondentů se shodlo na předchozí odpovědi a následující odpověď se týkala kvalitního školního programu. Na tuto otázku odpovědělo 78 ředitelek. Téměř stejný počet odpovědí 62 a 60 se týkal jasných cílů školy pro všechny a zajišťování zpětné vazby. Šesté místo v žebříčku odpovědí našla schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám a téměř shodně v rozmezí 38 – 34 odpovědí našla místo spolupráce učitelů, zajišťování zpětné vazby, připravenost, následné úspěchy dětí v základní škole a motivace k týmové práci. 25 a méně respondentů vybralo tyto možnosti: motivace, potřeba inovace, pravidelné hodnocení, naplňování priorit školy a inkluze.

Graf 3 – Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu školy?



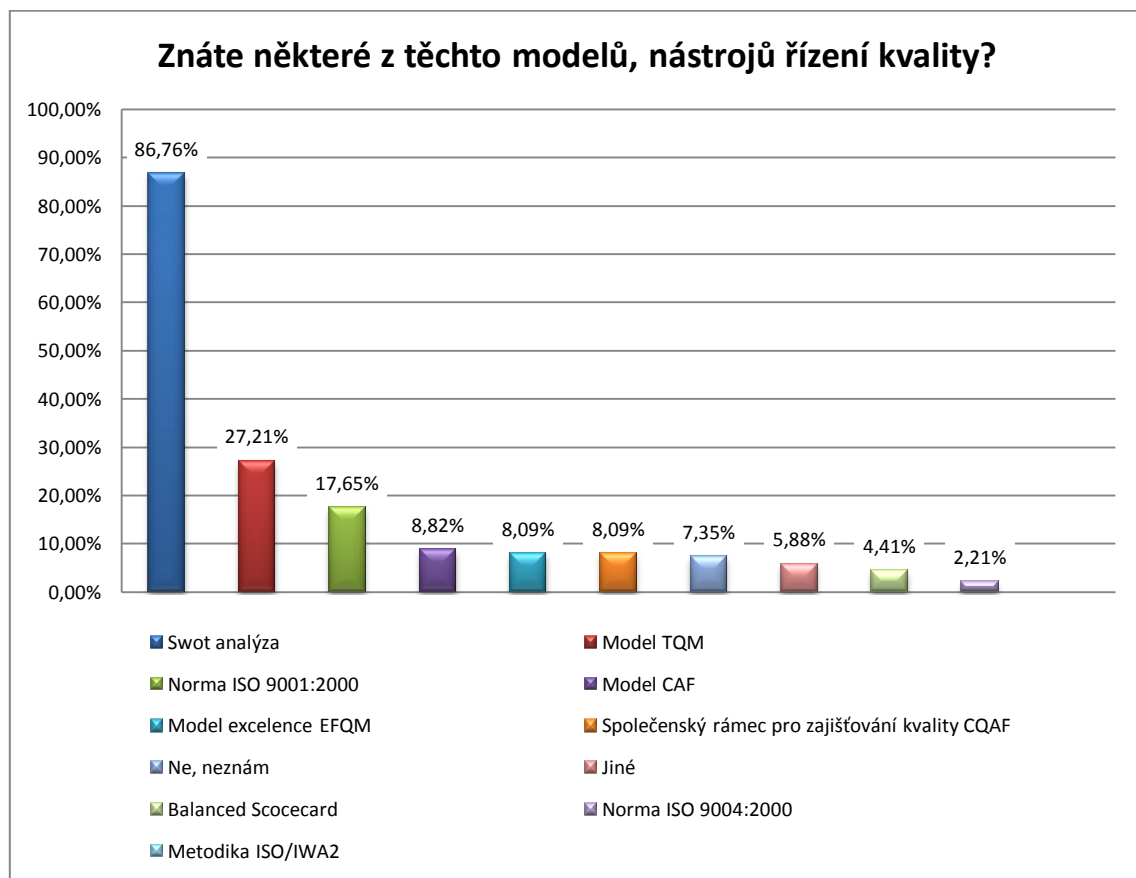
Tabulka 3 - Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu školy?

Odpověď	Počet	Podíl
Kvalita Pedagogického sboru	121	88,97%
Kvalita vztahů mezi učitelem, dítětem a rodičem	98	72,06%
Kvalitní ŠVP	78	57,35%
Jasně cíle školy pro všechny	62	45,59%
Zajišťování kvality výuky	60	44,12%
Schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám	44	32,35%
Zajišťování zpětné vazby	38	27,94%
Spolupráce učitelů	38	27,94%
Připravenost a následné úspěchy dětí na ZŠ	36	26,47%
Motivace k týmové práci	34	25,00%
Motivace	25	18,38%
Potřeba Inovace	17	12,50%
Pravidelné hodnocení	13	9,56%
Naplňování priorit školy	9	6,62%
Inkluze	7	5,15%
Nepovažuji nic z toho za charakterizující	0	0%
Jiná	0	0%

3.2.4 Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?

Následující tabulka a graf k otázce č. 4 dávají přehled, zda respondenti znají nebo někdy slyšely o přístupech, které jsou spojeny s řízením kvality ve školství. Nejvíce znají respondenti SWOT analýzu 87%. Druhým nejvíce známým je Model TQM (27%), Norma ISO 9001:2000 (18%), Model CAF (9%), Společenský rámec pro zajišťování kvality CQAF (8%), Model excellence EFQM (8%) a Balance Scorecard (4%). Nejméně známá je Norma ISO 9004:2000 (2%) a z respondentů nikdo nezná metodiku ISO/IWA2. Ke znalosti jiných modelů se vyjádřilo 6% respondentů. Jednalo se o Kalibro. Jeden z těchto 6% respondentů absolvoval školení Black Belt, které je jedním z nejkompexnějších vzdělávacích programů v oblasti procesního a projektového řízení. Je držitelem certifikátu. V této skupině odpovědí je vyjádřený také názor respondenta, že žádný z uváděných modelů a nástrojů není použitelný v mateřské škole. Je zde ale otázka, jak znají dané nástroje a modely? Zda jsou pro ně „jen známe“ (např. že o modelu TQM někdy něco zaslechly) nebo ví, co dané nástroje a modely představují a k čemu slouží.

Graf 4 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?



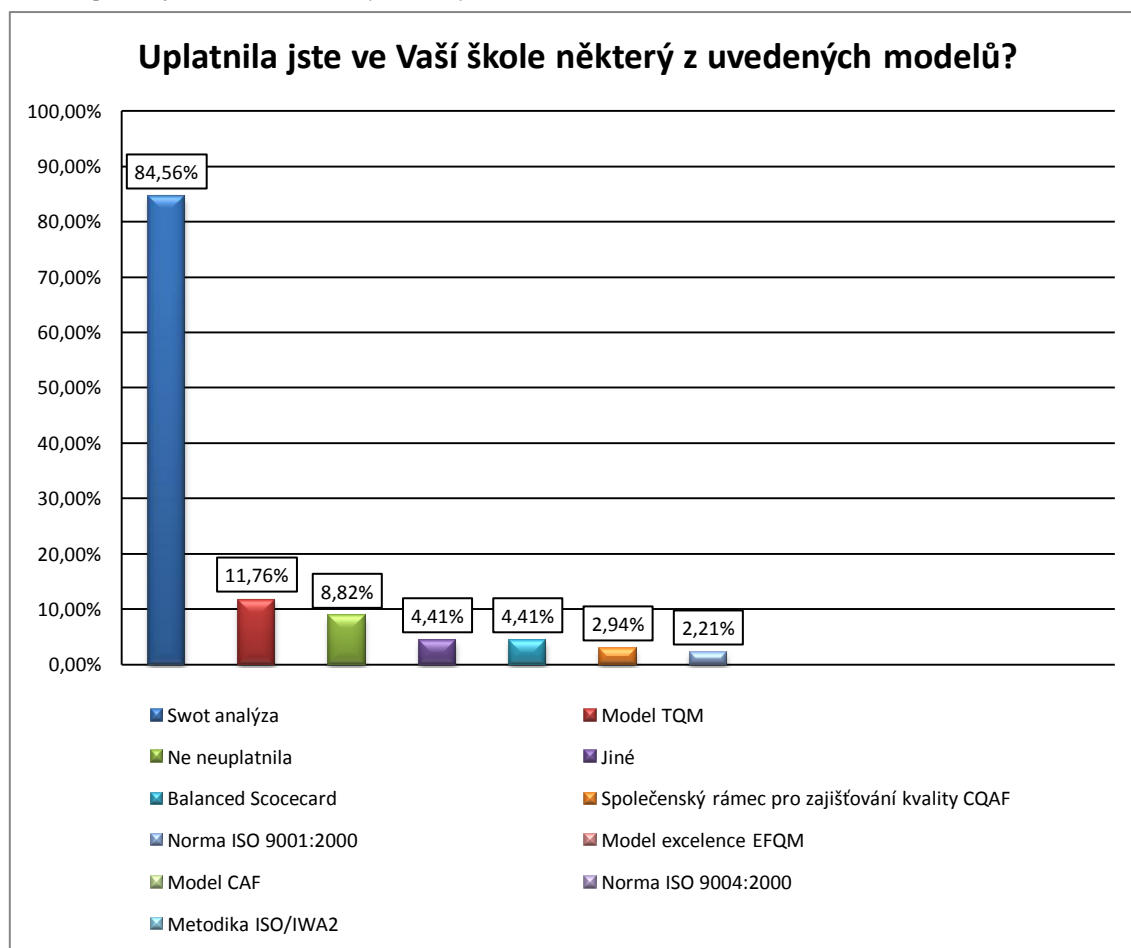
Tabulka 4 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?

Odpověď	Počet	Podíl
Swot analýza	118	86,76%
Model TQM	37	27,21%
Norma ISO 9001:2000	24	17,65%
Model CAF	12	8,82%
Model excellence EFQM	11	8,09%
Společenský rámec pro zajišťování kvality CQAF	11	8,09%
Ne, neznám	10	7,35%
Jiné	8	5,88%
Balanced Scorecard	6	4,41%
Norma ISO 9004:2000	3	2,21%
Metodika ISO/IWA2	0	0%

3.2.5 Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?

Na otázku č. 5: „Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?“ měli respondenti napsat, které z uvedených modelů uplatnili při řízení kvality ve své škole. Z výzkumu vyplývá, že nejvíce ředitelek uplatňuje v řízení kvality SWOT analýzu (85%). Druhou nejčtenější odpovědí bylo zavedení Metody TQM (12%). 8,82% respondentů se vyjádřilo, že nikdy žádnou z uváděných metod nebo modelů neuplatnilo. Balance Scocecard a jiné metody realizuje 4% dotázaných, kteří využívají srovnávací testy Kalibro. Společenský rámec pro zajišťování kvality CQAF uplatnilo 3% respondentů. Norma ISO 9001:2000, Norma ISO 9004:2000, metodiku ISO/IWA2 a Model CAF nerealizoval ve svém zařízení žádný z respondentů.

Graf 5 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?



Tabulka 5 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?

Odpověď	Počet	Podíl
Swot analýza	115	84,56%
Model TQM	16	11,76%
Ne neuplatnila	12	8,82%
Jiné	6	4,41%
Balanced Scorecard	6	4,41%
Společenský rámec pro zajišťování kvality CQAF	4	2,94%
Norma ISO 9001:2000	3	2,21%
Model excellence EFQM	0	0%
Model CAF	0	0%
Norma ISO 9004:2000	0	0%
Metodika ISO/IWA2	0	0%

3.2.6 Pokud jste neuplatnila ve Vaší škole žádný z uvedených modelů, napište, jakým způsobem hodnotíte kvalitu Vaší školy.

Z výsledků dotazníkového šetření na otázku č. 6 vyplývá, že respondenti, kteří nevyužívají nástroje a modely uvedené v otázce č. 5, hodnotí kvalitu podle zájmu o příslušnou školu, vyjádřili se 2 respondenti, na základě zpětné vazby ze strany rodičů při osobních setkáváních odpověděli 2 respondenti. Kvalita je rovněž hodnocena na základě úspěšnosti dětí při vstupu do základní školy, takto hodnotil 1 respondent, hodnocení výsledků práce dětí v průběhu školního roku vyjádřil 1 respondent. 2 respondenti uvedli, že zpracovávají evaluační a výroční zprávy školy. Kvalitu a postavení školy v konkurenčním prostředí je zjišťována také dotazníkovými šetřeními, které uplatnili 3 respondenti. V jedné odpovědi uvádí respondent, že kvalitu ve škole nehodnotí.

3.2.7 Pokud kvalitu školy systematicky nehodnotíte, prosím odůvodněte.

Předpokládám, že na otázku č. 7 odpověděla paní ředitelka, která je ve své funkci teprve krátkou dobu. Z odpovědi vyplývá, že důvodem toho, že paní ředitelka zatím systematicky nehodnotí, je její krátké působení ve funkci ředitelky ve zmiňované škole.

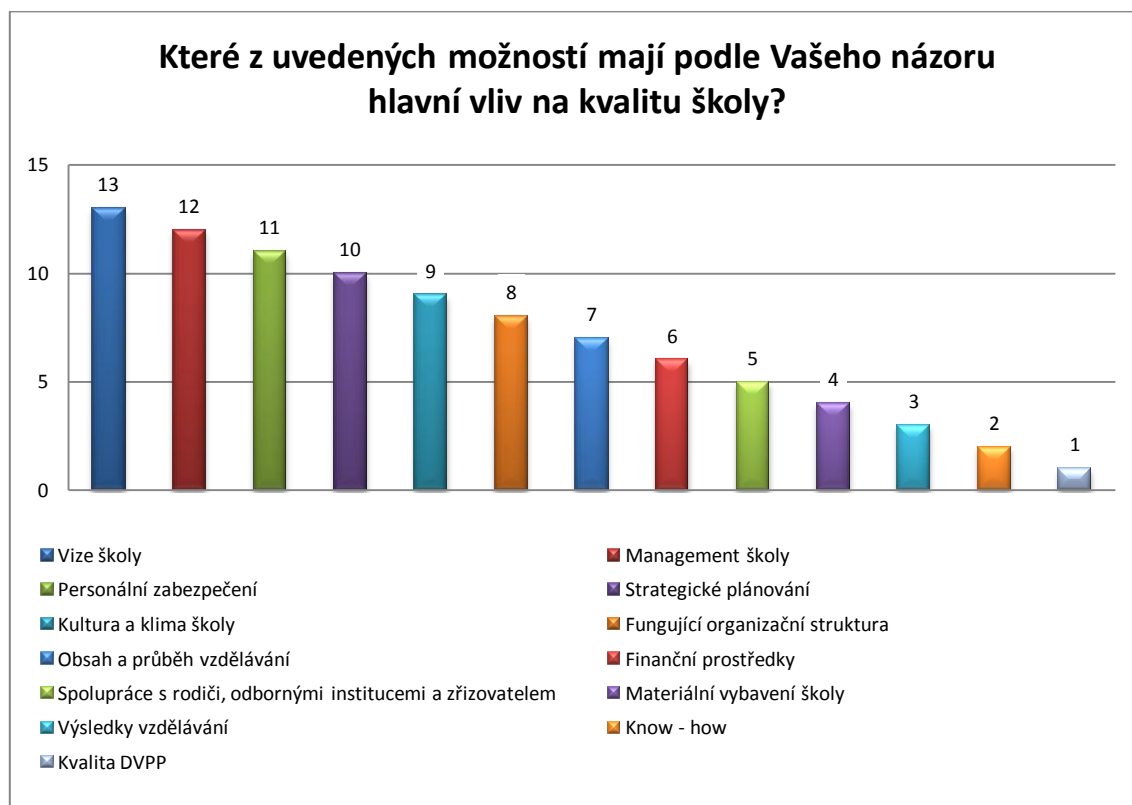
Od svého nástupu řeší nemalé úkoly, aby zajistila plynulý chod školy. Zatím nemá příliš co hodnotit, ani k tomu nebyl důvod, jak v dotazníku uvádí. Kvalita se v současné době odráží v zájmu rodičů o školu. Práci hodnotí respondent na pedagogických radách a provozních poradách. Hodnocení provádí pravidelně.

3.2.8 Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy?

Respondenti na otázku č. 8: „Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy?“ měli seřadit možnosti podle důležitosti od 1 (nejdůležitější) po 13 (nejméně důležitá).

Z šetření vyplynulo, že školy považují za nejdůležitější mít zpracovanou vlastní vizi, vědět, kam škola bude směřovat (důležitost 13). Na pozici důležitosti 12 až 8 vybrali respondenti management školy, personální zabezpečení školy, strategické plánování, kultura a klima školy a fungující organizační struktura školy. Nejmenší důležitost z výzkumu byla připsána kvalitě dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (dále jen DVPP). Přesný přehled odpovědí je uveden v následující tabulce.

Graf 6 - Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy?



Tabulka 6 - Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy?

Odpověď	Důležitost
Vize školy	13
Management školy	12
Personální zabezpečení	11
Strategické plánování	10
Kultura a klima školy	9
Fungující organizační struktura	8
Obsah a průběh vzdělávání	7
Finanční prostředky	6
Spolupráce s rodiči, odbornými institucemi a zřizovatelem	5
Materiální vybavení školy	4
Výsledky vzdělávání	3
Know - how	2
Kvalita DVPP	1

3.2.9 Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?

V odpovědi na otázku č. 9 se většina respondentů přiklonila k odpovědi ano, spíše ano, což je celkem 87%. Pouze malé procento ředitelek nepovažuje použití nástrojů za přínos (13%). Lze konstatovat, že ředitelky mateřských škol spatřují v zavedení některého z nástrojů řízení kvality za přínos pro vlastní školu.

Graf 7 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?



Tabulka 7 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	45	33,09%
Spíše ano	73	53,68%
Spíše ne	16	11,76%
Ne	2	1,47%

3.2.10 Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?

Otázka č. 10 přiměla respondenty k přemýšlení. 30% si myslí, že ano, 34% se vyjádřilo, že spíše ano. O tom, že nástroje nemají vliv na zlepšení postavení škol v konkurenčním prostředí je přesvědčeno 29% (spíše ne) a 7% (ne).

Z toho lze usoudit, že pro většinu respondentů by použití některého z nástrojů bylo ku prospěchu školy a díky tomu by škola lépe obstála v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání.

Graf 8 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?



Tabulka 8 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	41	30,15%
Spíše ano	46	33,82%
Spíše ne	39	28,68%
Ne	10	7,35%

3.2.11 Kdybyste se rozhodla zavést některý z modelů řízení kvality ve Vaší škole, co od něho budete očekávat?

K otázce č. 11 se vyjádřili respondenti následovně. Mezi dotázanými se našli jedinci, kteří nevědí, co by mohli očekávat, že by jim přineslo pozitivního zavedení modelu řízení kvality. Další odpovědi spatřují pozitivum ve vyšší míře úspěšnosti při naplňování společných cílů, zkvalitnění výchovného a vzdělávacího procesu, smysluplnost, jednoduchost a rychlost. Dle názorů respondentů by se zavedením modelů lépe rozvíjela spolupráce mezi učiteli, zlepšila by se komunikace, přispěly by ke kvalitnějšímu poskytování zpětné vazby, která by vedla k zamyšlení a případné nápravě. Jak vyplývá z šetření, pomoc očekávají respondenti ve zjišťování slabých míst, vyvozením závěrů, které budou uplatněny v další řídicí práci. Modely školám poskytnou jasné, stručné a ucelené zjištění toho co dělají dobře a naopak. Zavedení nového modelu řízení kvality považuje respondent za zbytečné vzhledem k tomu, že využívá SWOT analýzu, která je podle jeho názoru vyhovující. Dva respondenti neočekávají nic určitého.

3.2.12 Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?

Ze 136 odpovědí na otázku č. 12: „Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?“ vyplývá, že pozitivní přístup ke zjišťování modelů kvality má 26 respondentů (19%) a vstřícný přístup dokládá 69 (51%). Jsou organizace, kde přístup zaměstnanců k problematice je lhostejný, jedná se o 24 respondentů (18%). Negativní přístup

zaměstnanců k zavedení modelů zjišťování kvality dokládá podle výzkumu 10 respondentů (7%) a odmítavý přístup 7 (5%).

Graf 9 - Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?



Tabulka 9 - Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?

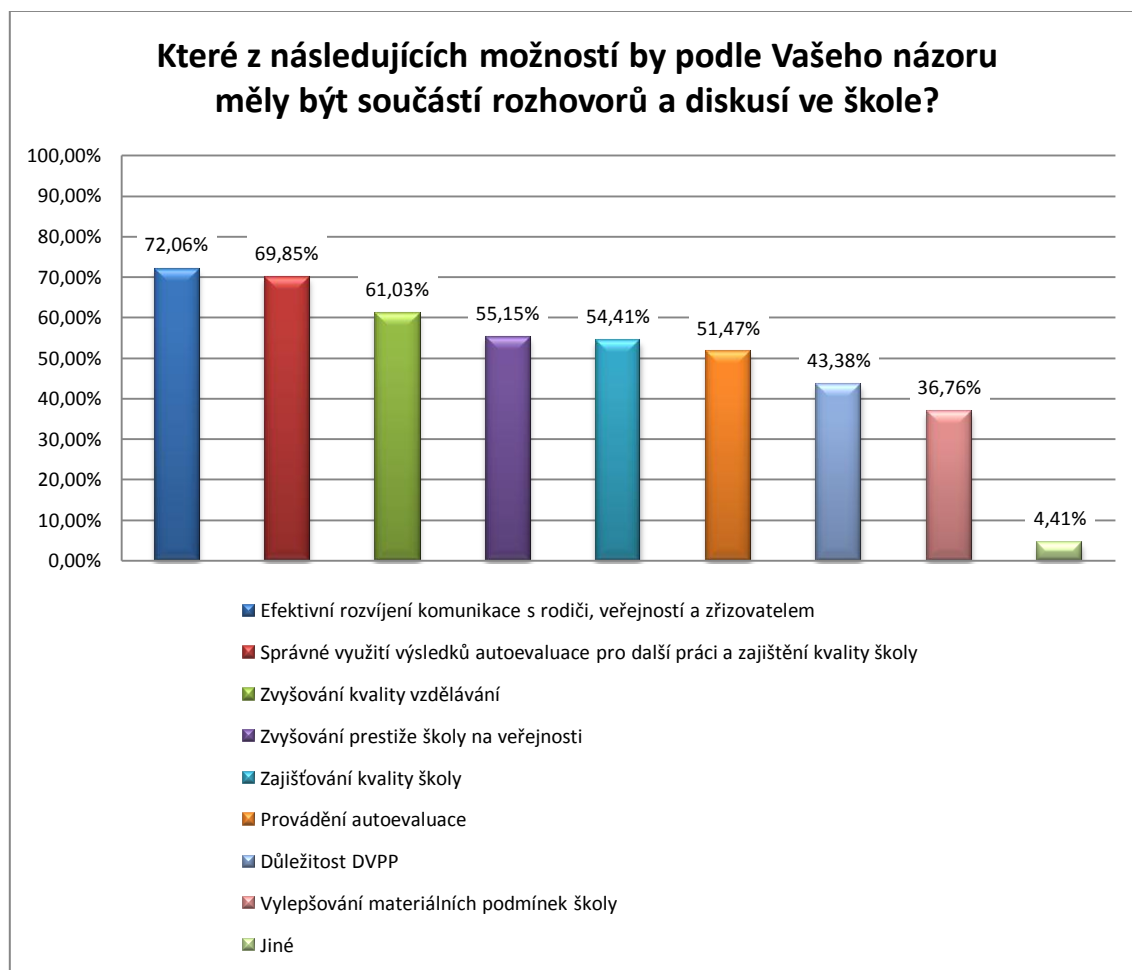
Odpověď	Počet	Podíl
Pozitivní	26	19,11%
Vstřícný	69	50,74%
Lhostejný	24	17,65%
Negativní	10	7,35%
Odmítavý	7	5,15%

3.2.13 Které z následujících možností by podle Vašeho názoru měly být součástí rozhovorů a diskusí ve škole?

K otázce č. 13 měli respondenti vybrat z více možností, co považují při rozhovorech a diskusích za důležité. 72% dotázaných považuje za nejdůležitější efektivní rozvíjení komunikace s rodiči, veřejností a zřizovatelem, správné využití výsledků autoevaluace pro další práci a zajištění kvality školy a zvyšování kvality vzdělávání uvádí 70% a 61% respondentů. Téměř shodně byly na položenou otázku hodnoceny odpovědi a to zvyšování prestiže školy na veřejnosti, zajišťování kvality

školy a provádění autoevaluace. Vyjádřilo se takto přibližně 53% respondentů. Hovořit by se mělo o důležitosti DVPP 43% a 34% respondentů se vyjádřilo, že nejméně důležité při rozhovorech je diskutovat o vylepšování materiálních podmínek školy. Slovně na odpověď jiné, reagovaly 4% dotázaných. Podle jejich názoru by součástí rozhovorů měly být téměř všechny možnosti a zároveň diskuse by se měly týkat vztahů mezi učiteli na pracovišti a usilovat o vytváření kvalitních vztahů mezi nimi.

Graf 10 - Které z následujících možností by podle Vašeho názoru měly být součástí rozhovorů a diskusí ve škole?



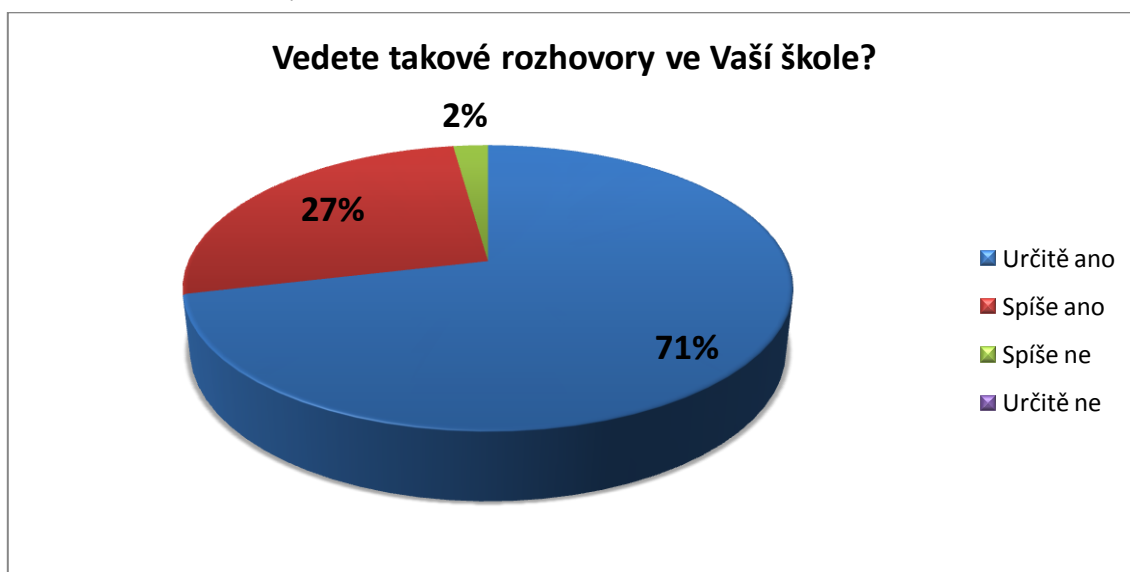
Tabulka 10 - Které z následujících možností by podle Vašeho názoru měly být součástí rozhovorů a diskusí ve škole?

Odpověď	Počet	Podíl
Efektivní rozvíjení komunikace s rodiči, veřejností a zřizovatelem	98	72,06%
Správné využití výsledků autoevaluace pro další práci a zajištění kvality školy	95	69,85%
Zvyšování kvality vzdělávání	83	61,03%
Zvyšování prestiže školy na veřejnosti	75	55,15%
Zajišťování kvality školy	74	54,41%
Provádění autoevaluace	70	51,47%
Důležitost DVPP	59	43,38%
Vylepšování materiálních podmínek školy	50	36,76%
Jiné	6	4,41%

3.2.14 Vedete takové rozhovory ve Vaší škole?

Z dotazníkového šetření na otázku č. 14 odpověděli téměř všichni respondenti kladně. Určitě ano a spíše ano odpovědělo 71% a 26% dotázaných. Rozhovory nejsou spíše vedeny pouze ve třech případech (2%). Určitě ne neodpověděl žádný respondent.

Graf 11 - Vedete takové rozhovory ve Vaší škole?



Tabulka 11 - Vedete takové rozhovory ve Vaší škole?

Odpověď	Počet	Podíl
Určitě ano	97	71,32%
Spíše ano	36	26,47%
Spíše ne	3	2,21%
Určitě ne	0	0%

3.3 Délka působnosti ve funkci a přístupy k modelům řízení kvality

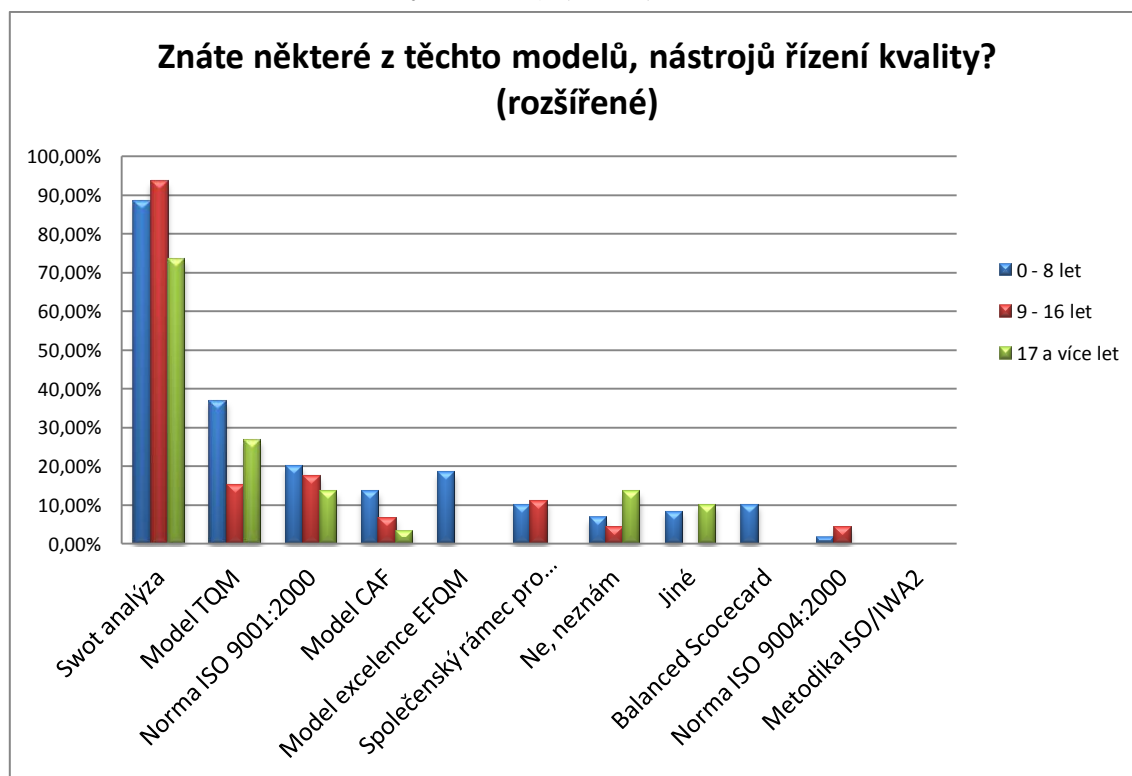
V této kapitole budu analyzovat dle výběru došlé dotazníky v celkovém rozdělení podle délky působnosti respondentů ve vedení mateřských škol. Jedná se o působnost v délce od 0 – 8 let, 9 – 16 let, 17 a více let.

Analýzou odpovědí zjistím, zda má/nemá délka působení ve funkci vliv na povědomí o modelech řízení kvality, uplatnění modelů řízení kvality v mateřské škole a na použití některého z nástrojů řízení kvality, který by byl pro školu přínosem.

Otázka č. 4: „Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?“

Všechny ředitelky bez rozdílu délky praxe se celkem shodují ve výběru jednoho nástroje v otázce č. 4 (Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?). Z grafu vyčteme, že pro ředitelky ve funkci 0 – 8 let, 9 – 16 let a 17 a více let je nejznámější v oblasti řízení kvality SWOT analýza. Za zmínku stojí i model TQM, který znají ředitelky délkou ve funkci 0 – 8 let (37%), 9 – 16 let (15%) a ředitelky 17 a více let (27%). Metodiku ISO/IWA2 nezná vůbec nikdo.

Graf 12 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality? (rozšířené)



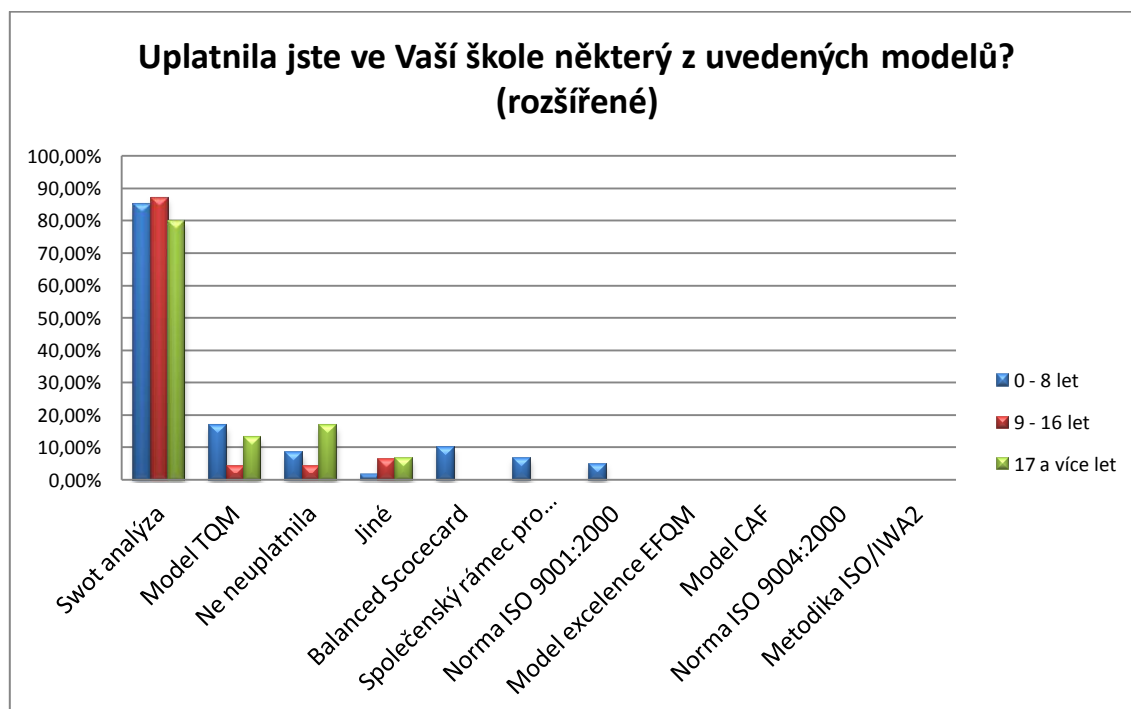
Tabulka 12 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality? (rozšířené)

	0 - 8 let (60)		9 - 16 let (46)		17 a více let (30)	
Odpověď	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Swot analýza	53	88,33%	43	93,48%	22	73,33%
Model TQM	22	36,67%	7	15,22%	8	26,67%
Norma ISO 9001:2000	12	20,00%	8	17,39%	4	13,33%
Model CAF	8	13,33%	3	6,52%	1	3,33%
Model excellence EFQM	11	18,33%	0	0,00%	0	0,00%
Společenský rámec - CQAF	6	10,00%	5	10,87%	0	0,00%
Ne, neznám	4	6,67%	2	4,35%	4	13,33%
Jiné	5	8,33%	0	0,00%	3	10,00%
Balanced Scorecard	6	10,00%	0	0,00%	0	0,00%
Norma ISO 9004:2000	1	1,67%	2	4,35%	0	0,00%
Metodika ISO/IWA2	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Otázka č. 5: „Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?“

Z následující tabulky a grafu se dá konstatovat, že ředitelky bez rozdílu délky ve funkci v otázce č. 5 (Uplatnila jste ve vaší škole některý z uvedených modelů?) využívají ve své škole k řízení kvality SWOT analýzu. Model TQM uplatnily dle výzkumu ve škole ředitelky s délkou působení ve funkci 0 – 8 let (17%), 9 – 16 let (4%) a 17 a více let (13%). Na základě zjištění z dotazníkového šetření ředitelky s 9 – 16 let a 17 a více let ve funkci neuplatnily ve své škole sedm z deseti uvedených modelů řízení kvality. Model excellence EFQM Model CAF Norma ISO 9004:2000 a Metodiku ISO/IWA2 neuplatnila žádná z ředitelek ve své škole nehledě na délku působení ve funkci, jak je patrné z následujícího grafu a tabulky.

Graf 13 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů? (rozšířené)



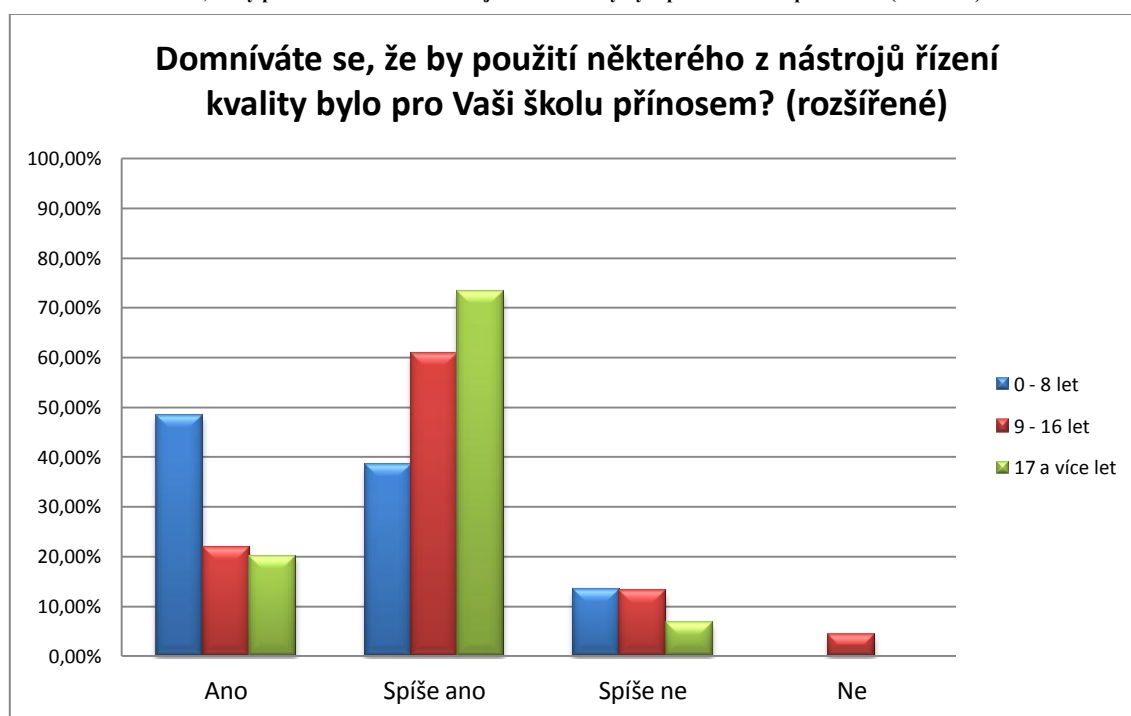
Tabulka 13 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů? (rozšířené)

	0 - 8 let (60)		9 - 16 let (46)		17 a více let (30)	
Odpověď	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Swot analýza	51	85,00%	40	86,96%	24	80,00%
Model TQM	10	16,67%	2	4,35%	4	13,33%
Ne uplatnila	5	8,33%	2	4,35%	5	16,67%
Jiné	1	1,67%	3	6,52%	2	6,67%
Balanced Scorecard	6	10,00%	0	0,00%	0	0,00%
Společenský rámec - CQAF	4	6,67%	0	0,00%	0	0,00%
Norma ISO 9001:2000	3	5,00%	0	0,00%	0	0,00%
Model excellence EFQM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Model CAF	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Norma ISO 9004:2000	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Metodika ISO/IWA2	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Otázka č. 9: „Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?“

Graf č. 14 vypovídá znovu o tom, že se ředitelky názorově shodují s přínosem nástrojů řízení kvality pro jejich školu. Pouze poměrně malé procento odpovědí s nimi nesouhlasí. K odpovědi spíše ne vyjádřily ředitelky od 0 – 8 let ve funkci a 9 – 16 let shodně.

Graf 14 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem? (rozšířené)



Tabulka 14 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem? (rozšířené)

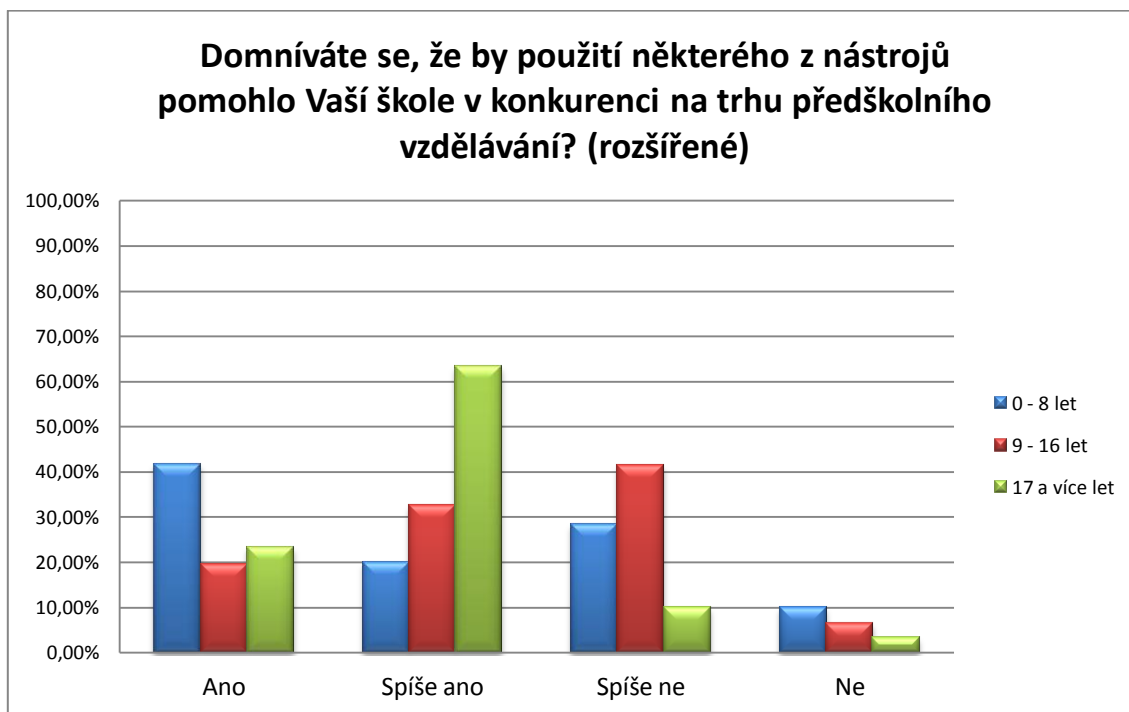
	0 - 8 let (60)		9 - 16 let (46)		17 a více let (30)	
Odpověď	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Ano	29	48,33%	10	21,74%	6	20,00%
Spíše ano	23	38,33%	28	60,87%	22	73,33%
Spíše ne	8	13,33%	6	13,04%	2	6,67%
Ne	0	0,00%	2	4,35%	0	0,00%

Otázka č. 10: „Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?“

Výzkum vypovídá o tom, že všechny zmiňované kategorie rozdělené podle délky působení ve funkci ředitelky, by použily některý z nástrojů, který by pomohl jejich vzdělávací instituci obstát v konkurenci mezi jinými mateřskými školami. Menší

procento dotázaných, jak je uvedeno v následující tabulce a grafu, se vyjádřilo k této otázce, že by použití nástrojů jejich škole spíše nepomohlo.

Graf 15 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání? (rozšířené)



Tabulka 15 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání? (rozšířené)

	0 - 8 let (60)		9 - 16 let (46)		17 a více let (30)	
Odpověď	Počet	Podíl	Počet	Podíl	Počet	Podíl
Ano	25	41,67%	9	19,57%	7	23,33%
Spíše ano	12	20,00%	15	32,61%	19	63,33%
Spíše ne	17	28,33%	19	41,30%	3	10,00%
Ne	6	10,00%	3	6,52%	1	3,33%

3.4 Shrnutí získaných poznatků

Návratnost dotazníků byla menší než jsem předpokládala, ale i přesto jsem získala dostatek kvalitních odpovědí. Z výsledků výzkumu vyplývá, že většina ředitelek mateřských škol projevuje o kvalitu zájem. Vedoucí pracovníci mají povědomí o významu řízení kvality a modelech, které souvisí s řízením kvality.

Dle prováděného výzkumu považují ředitelky za jeden z nejdůležitějších vlivů pro zajištění kvality předškolního vzdělávání kvalitní pedagogický sbor. Aby výchova a vzdělávání dětí mohla probíhat v dobré kvalitě, je zapotřebí vytvářet a prohlubovat dobré vztahy mezi účastníky vzdělávání. Kvalitní výchovu a vzdělávání podle názorů ředitelek lze uskutečňovat prostřednictvím dobře zpracovaného školního vzdělávacího programu a nastavením jasných cílů školy a jejich společné sdílení všemi členy organizace. Zpětná vazba poskytuje organizaci obraz o kvalitě výchovy a vzdělávání a následně možných cestách k jejímu dalšímu zlepšování. Ředitelky vidí i potřebu přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Překvapilo mě, že pravidelné hodnocení patřilo při výběru odpovědí podle důležitosti mezi téměř nejméně důležité. Myslím si, že autoevaluační systém ovlivňuje kvalitu výchovy a vzdělávání a podílí se také na řízení změn. Autoevaluace nám přináší mnoho podnětů k zamyšlení nad vlastní prací.

Výzkum nám ukázal, že ředitelky mateřských škol znají některé z uváděných modelů a nástrojů řízení kvality. Největší povědomí mají o SWOT analýze, modelu TQM a normě ISO 9001:2000. Je zde ale otázka, jak dokonale tyto přístupy znají? To by mohla být otázka dalších zkoumání.

V otázce č. 5 („Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?“) jsem zjistila, že nejvíce ředitelek, které odpověděly v dotazníku, uplatňují v řízení kvality výše zmiňovanou SWOT analýzu. Toto zjištění mě příliš nepřekvapilo. SWOT analýza je osvědčená, poměrně jednoduchá metoda, jak si lze utřídit data, myšlenky, identifikovat příležitosti a rizika. Myslím si, že právě proto je v mateřských školách hojně využívána. Ukázalo se, že model TQM, Balance Scorecard a Společenský rámec pro zajišťování kvality CQAM lze uplatnit při řízení kvality v mateřské škole. Ostatní modely, které byly součástí dotazníku, nebyly ředitelkami realizovány. Patnáct ředitelek nemá žádnou zkušenost s uplatněním některého z modelů.

Výzkum nám ukázal, že i přes to, že ředitelky neuplatňují k hodnocení kvality žádný z uváděných modelů, se kvalitou školy zabývají. Hodnotí kvalitu svých zařízení

podle zájmu o školu, poskytováním zpětné vazby od rodičů docházejících dětí. K tomu využívají osobní setkávání s rodiči a dotazníková šetření. Zpracovávají evaluační a výroční zprávu, kde hodnotí průběh, výsledky vzdělávání a aktivity školy. Hodnocení považuje za zbytečné pouze jeden respondent. Proč by měly školy hodnotit? Hodnocení pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, využívá příležitosti pro další zlepšování. Může to být motivační, ale i demotivační.

V dotazníkovém šetření se ukázalo, že ředitelky považují za tři nejdůležitější vlivy řízení kvality školy: stanovení vize školy, management školy a personální zabezpečení. Myslím si, že je žádoucí mít jasnou představu o budoucnosti školy, kam směřuje, čeho chce dosáhnout. Plánovat, vést, řídit, organizovat, rozhodovat a kontrolovat je zodpovědný úkol managementu školy, manažer zodpovídá za chod a kvalitu celé organizace. Dalo by se předpokládat, že i kvalitu DVPP zařadí ředitelky při výběru z nabízených možností na některé z předních míst. Bohužel výzkum toto nepotvrdil, DVPP je na posledním místě. Vzdělávání se neustále vyvíjí, zavádějí se nové prvky vzdělávání a dochází ke změně legislativy. Vzdělávání pedagogických pracovníků je potřebné k zajišťování dalšího kvalitního vzdělávání dětí. Myslím si, že je nutné zabezpečit kvalitní a dostupné DVPP pro všechny zákonem určené skupiny pedagogických pracovníků.

Jak jsem se výše zmínila, tak ředitelky spatřují přínos pro vlastní školu v zavedení některého z nástrojů řízení kvality. Mají konkrétní představy o tom, co přinese škole zavádění modelů řízení kvality. Shodují se v odpovědích, jako je úspěšnost při realizaci cílů, kvalita vzdělávání, rozvoj spolupráce a lepší komunikace mezi zaměstnanci, podávání zpětné vazby. Modely školám poskytnou jasné, stručné a ucelené zjištění toho, co dělají dobře a naopak. V prováděném výzkumu jsem zjistila, že je několik ředitelů, kteří nevědí, co by měli očekávat od zavedení výše zmiňovaných modelů. Je zde otázka, co by mohlo být příčinou takové odpovědi?

Bylo zjištěno, že přístupy zaměstnanců k zavádění modelů jsou podle předpokladů ředitelů kladné, ale nelze nezmínit i lhostejný a negativní přístup v některých mateřských školách. Podle výzkumu ve školách probíhají rozhovory mezi vedením školy a zaměstnanci. Ředitelky se shodují, že součástí těchto rozhovorů je rozvíjení komunikace mezi účastníky vzdělávání, správné využívání výsledků autoevaluace a její provádění, zaměření na kvalitu vzdělávání, prestiž školy až po důležitost zajišťování DVPP. Komunikace je důležitá, ale často podceňovaná.

Překážkou v komunikaci bývá často nedostatek času. Měli bychom mít na paměti, že právě komunikace se zaměstnanci je při zavádění modelů řízení kvality nezbytná.

Domnívám se, že by bylo dobré více informovat školy o přístupech, modelech a nástrojích, které se používají k řízení kvality. Školy by tím zkvalitnily své řízení a vzdělávání a také by měly vyřešeno, jak vytvářet vlastní hodnocení (autoevaluaci), které je dáno legislativně. Bylo by vhodné, aby školy věděly, kam se obrátit, pokud budou chtít aplikovat nějaký přístup řízení kvality. Myslím si, že také Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a akreditované vzdělávací instituce by mohly poskytovat školám informační materiály nebo organizovat různá setkání a semináře, kde by se vedení školy mělo možnost dozvědět, jak řídit kvalitu ve své škole a dále jaké organizace jsou schopny jim pomoci se zaváděním systému managementu kvality.

V následující části bych chtěla shrnout, jaký vliv má délka působení ředitelek ve vedoucí funkci na povědomí o modelech a nástrojích řízení kvality a jejich uplatnění v mateřské škole, zda by zavedení těchto modelů bylo pro školu přínosem.

Analýzou odpovědí z dotazníku na otázku č. 4 („Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?“) se potvrdilo, že délka působení ve funkci ředitelky má vliv na povědomí o modelech řízení kvality. Největší povědomí prokázaly ředitelky s délkou působením ve funkci 0 – 8 let a nejmenší povědomí měly ředitelky 17 – více let. Myslím si, že přístup ředitelů s působením ve funkci 0 – 8 let je ovlivněn tím, že se chtějí blíže seznámit s řízením kvality a s jejich uplatňováním ve školském prostředí za pomoci právě nástrojů a modelů řízení kvality, snaží se objevovat další možnosti, jak dosahovat kvality. Může to být pro mnohé nová výzva.

Při analyzování odpovědí otázky č. 5 („Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?“) jsem došla k závěru, že délka praxe ve vedoucí funkci v případě této otázky má vliv při uplatňování modelů řízení v mateřské škole. Ředitelky ve funkci 9 - 16 let a 17 a více let shodně neuplatnily sedm z deseti uvedených modelů řízení kvality. Důvodem, proč ředitelky s delší působností ve funkci neuplatnily více z uvedených modelů je, že mají menší povědomí o těchto modelech, jak jsem již zmiňovala v otázce č. 4 než ředitelky s působením 0 – 8 let.

Porovnáním odpovědí ředitelek na otázku č. 9 („Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?“) jsem zjistila, že ani v této otázce délka působení ve funkci nemá vliv. Překvapilo mě, že naopak ředitelky ve

funkci 17 a více let na základě odpovědí vidí přínos nástrojů řízení kvality pro vlastní školu větší, než ředitelky, které působí ve funkci 0 - 8 let.

Na základě porovnání odpovědí v předcházejících třech otázkách lze říci, že můj předpoklad, že ředitelky mateřských škol, které působí kratší dobu ve vedoucí funkci, mají pozitivnější vztah k aplikaci modelů řízení kvality, než ředitelky, které působí dlouhodobě ve vedoucí funkci, se jednoznačně neprokázal. V odpovědích na dvě otázky se předpoklad potvrdil, v jednom případě nikoli.

Závěr

V posledních letech se hodně hovoří o kvalitě v oblasti vzdělávání, která stále nabývá na důležitosti. Předškolní vzdělávání je považováno za počáteční etapu celoživotního učení. Je proto žádoucí zlepšovat kvalitu předškolního vzdělávání, ale i dalších stupňů.

V bakalářské práci jsem nejprve vymezila pojetí kvality ve vzdělávání. Vysvětlila jsem, co si pod pojmem kvalita představit. Teoretické vymezení pojmu kvality ve vzdělávání jsem ukázala z pohledu několika autorů. Zmínila jsem se o kvalitě předškolního vzdělávání v České republice a také v Evropské unii. Zabývala jsem se řízením kvality ve škole. Dnešní vnímání pojmu kvalita prošlo dlouhým historickým vývojem a mezi hlavní představitele managementu, kteří ovlivnili moderní přístupy k vytváření systému kvality patří W. E. Deming, P. Crosby a další. Kvalitu vzdělávání jsem zakončila vymezením pojmu školský management a jeho charakteristické činnosti.

V druhé části této práce jsem zmapovala postupy, modely a nástroje kvality, které mohou školy využít k řízení kvality. Nejprve jsem se zmínila o normě ISO 9000 a 9001. Na ní je založena metodiky ISO/IWA 2:2003. Cílem této metodiky je zavést management jakosti ve vzdělávacích institucích, které splňují požadavky normy ISO 9001. Tato metodika by měla pomoci vzdělávacím institucím v zavádění daného systému. Školy je v současné době neznají. Vyplývá to z výzkumu, který jsem prováděla v této práci.

Modely úspěšnosti jsou založeny na sebehodnocení organizace podle předem stanovených kritérií. Model CAF a Model excellence EFQM se dají využít ve školství ke zvyšování kvality.

TQM je způsob myšlení, který se ve vzdělávání používá jak u nás tak i ve světě. Ve vzdělávání je TQM filosofií a metodologií, která určuje školám směr, jak mají zvládat změny a jak řešit své vnitřní problémy, vyžaduje ztotožnění všech zaměstnanců s cíli a kvalitou. Je založena na osmi principech. Poskytuje jak filosofií, tak i prostředky pro zlepšení kvality.

SWOT analýza je poměrně jednoduchým a v současné době velice využívaným nástrojem řízení kvality. Prokázal to také výzkum.

Dále jsem se zabývala nástrojem Balanced Scorecard. Je nástrojem pro měření výkonnosti organizace a strategického řízení.

V třetí části bakalářské práce jsem provedla vlastní výzkum, týkající se vnímání pojmu řízení kvality školy. Zjišťovala jsem a objasňovala názory a argumenty zabývající se řízením kvality, co by mělo charakterizovat kvalitu školy, jaké je povědomí respondentů o modelech, nástrojích a přístupech, které lze využívat pro řízení kvality ve školství. Dotazníkové šetření jsem zaměřila na ředitelky mateřských škol v Praze.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že ředitelky mateřských škol jeví o kvalitu zájem. Ukázalo se, že ředitelky mají povědomí o modelech řízení kvality. V praxi však uplatňují především SWOT analýzu. Jsou přesvědčeny, že škola by měla mít stanovenou vizi, kterou budou naplňovat společně s managementem školy a všemi zaměstnanci. Zavedení modelů řízení kvality považují pro školu jako přínosné a prospěšné. Výzkum prozradil, že ředitelky mají konkrétní představy a očekávání při zavedení některého z modelů ve škole, ale našli se i jedinci, kteří nevědí co očekávat. Vedení školy si podle vlastních odhadů myslí, že by mělo podporu svých zaměstnanců při zavádění nástrojů řízení kvality.

Z výzkumu se dá předpokládat, že v současné době ředitelkám mateřských škol v Praze není kvalita lhostejná. Kvalita je spojována s kvalitou pedagogického sboru, managementem školy a řízením. Základním předpokladem úspěchu školy jsou spokojení zákazníci (rodiče, děti), protože spokojení zákazníci vytváří předpoklad úspěchu v konkurenčním prostředí a možnosti dalšího rozvoje organizace. K docílení spokojenosti zákazníků směřují všechny činnosti školy. Kvality je možné dosáhnout pouze se zapojením zaměstnanců na všech úrovních. Zavést nebo zlepšit systém řízení kvality je možné, ale vyžaduje to čas a úsilí.

Cílem mé bakalářské práce bylo zmapovat vnímání pojmu řízení kvality školy řediteli mateřských škol, objasnit jejich názory a argumenty zabývající se řízením kvality školy. Tento cíl byl naplněn.

Výsledek bakalářské práce by mohl být užitečný k otevření diskuze ke zpracovanému tématu. Pro ředitele by mohl sloužit tento materiál jako východisko pro ujasnění a ukotvení vlastních postojů a zdroj sebereflexe v této oblasti. Myslím si, že používání nástrojů a modelů řízení kvality by mohlo být jednou z dalších cest, která by vedla ke zkvalitnění vzdělávání na všech úrovních.

Zdroje:

BRIŠ, P., *Management kvality*, Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, ISBN 978-80-7318-912-9

ČERNÍKOVÁ, H., *Školský management v teorii a praxi*, Praha: PDF UK, CSM, 2006

PRŮCHA, J., *Moderní pedagogika*, Praha: Portál, s. r. o., 1997, ISBN 80-7178-170-3

PRŮCHA, J., *Přehled pedagogiky*, Praha: Portál, s. r. o., 2009, ISBN 978-80-7367-567-7

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*, Praha: Portál, s. r. o., 2009, ISBN 978-80-7367-647-6

SYSLOVÁ, Z., *Autoevaluace v mateřské škole – Cesta ke kvalitě vzdělávání*, Praha: Portál, s. r. o., 2012, ISBN 978-80-262-0183-0

SYSLOVÁ, Z., *Profesní kompetence učitele mateřské školy*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2013, ISBN 978-80-247-4309-7

TUREK, I., *Kvalita vzdelavania*, Bratislava: Iura Edition, spol. s r. o., 2009, ISBN 978-80-8078-243-6

VAŠTATKOVÁ, J., MICHEK, S., *Modely řízení kvality a škola*, Olomouc: Školský management, 2010, ISBN 978-80-244-2608-2

Internetové zdroje:

Balanced Scorecard, Business vize [on-line]. Dostupné na:

<http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>, [cit. 2014-03-06]

Benchmarking – Wikipedie [on-line]. Dostupné na:

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>, [cit. 2014-03-12]

Česká společnost pro jakost - Model excellence EFQM [on-line]. Dostupné na:

<http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/> [cit. 2014-03-06].

ČSN EN ISO 9001:2009 – Management kvality [on-line]. Dostupné na:

<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>, [cit. 2014-03-02]

ISO 9001 [on-line]. Dostupné na: http://www.iso.cz/?page_id=38 [cit. 2014-03-12]

Jirečková, I. Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF, Pedagogická orientace, roč. 21, č. 1, 2011 [on-line]. Dostupné na:

http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2011/PedOr11_1_KriteriaKvalitySkoly_Jireckova.pdf [cit. 2014-04-03]

Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení [on-line].

Dostupné na:

http://www.mckinsey.cz/images/documents/McKinsey_pro_bono_skolstvi.pdf

Kvalita předškolního vzdělávání a péče, 2013 [on-line]. Dostupné na:

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET\(2013\)495867\(SUM01\)_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2013/495867/IPOL-CULT_ET(2013)495867(SUM01)_CS.pdf) [cit. 2014-02-20]

KVALITA (jakost), [on-line]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost> [cit. 2014-03-15]

- Kvalitní systém předškolního vzdělávání a péče: nejlepší start do života pro všechny naše děti***, Brusel, 2011[on-line]. Dostupné na:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0066:FIN:CS:PDF>,
 [cit. 2014-03-08]
- Mat'ašová, Z. *TQM – Total Quality Management*** [on-line]. Dostupné na:
<http://clanky.rvp.cz/clanek/k/z/934/TQM--TOTAL-QUALITY-MANAGEMENT.html/>,
 [cit. 2014-03-15]
- Michek, S. ISO/IWA 2:2003 - směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání** [on-line]. Dostupné na: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/923/>, [cit. 2014-02-02]
- Ministr Chládek dokončil Strategii 2020***, MŠMT, Praha, 2014 [on-line]. Dostupné na:
<http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/xxxxx> [cit. 2014-05-25]
- Národní politika kvality – Úvodní informace***, [on-line]. Dostupné na:
<http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>, [cit. 2014-04-15]
- Národní program rozvoje vzdělávání v ČR, Bílá kniha***, Praha, 2001 [on-line].
 Dostupné na: <http://aplikace.msmt.cz/pdf/bilakniha.pdf>, s. 46, [cit. 2014-02-16]
- Nezvalová, D. *Kvalita a její řízení ve škole***, [on-line].
 Dostupné na: <http://www.comenius.upol.cz/documents/nez01cz.htm> [cit. 2014-02-08]
- Pincová, E. *Přístupy k řízení kvality ve veřejné správě***, ISVS.CZ, 2007 [on-line].
 Dostupné na: <http://www.isvs.cz/pristupy-k-rizeni-kvality-ve-verejne-sprave/> [cit. 2014 – 01- 07]
- Pohoda ve škole*** [on-line]. Dostupné na: <http://pohoda.scio.cz/>, [cit. 2014-05-20]
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání***, Výzkumný ústav pedagogický, Praha, 2004 [on-line]. Dostupné na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf [cit. 2014-05-20]

Rýdl, K. *K pojetí kvality a jejímu hodnocení*, e Pedagogium 1. mimořádné číslo/2002 [on-line]. Dostupné na: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/index.htm> [cit. 2014-01-15]

Slavíková, L. *Řízení školy a vytváření učící se organizace*, Orbis Scholae, 2008 [on-line]. Dostupné na: http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008/2008_3_03.pdf, [cit. 2014 – 01 - 24]

Společný hodnotící rámec CAF, Národní informační středisko podpory kvality, Praha: 2013, s. 9. [on-line]. Dostupné na: <http://www.npj.cz/> [cit. 2014-02-02]. ISBN 978-80-02-02472-9

Společný hodnotící rámec CAF, Národní informační středisko podpory kvality, Praha: 2013, [on-line]. Dostupné na: <http://www.npj.cz/tmce/Obrazky%20aktuality/93.pdf>, [cit. 2014-04-01]

Svoboda, J., Nezvalová, D., *Řízení kvality*, Praha: Ústav rozvoje a výzkumu školství, Středisko školského managementu, 1999 [on-line]. Dostupné na: aplikace.msmt.cz/DOC/OlomPRACSES.DOC [cit. 2014-02-08]

SWOT – Wikipedie [on-line]. Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>, [cit. 2014-04-07]

Školský management, ABZ slovník cizích slov, [on-line]. Dostupné na: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/skolsky-management>, [cit. 2014-05-21]

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v hlavním městě Praze školní rok 2012/2013, s. 23 [on-line].
Dostupné na: <http://skoly.praha-mesto.cz/files/=84250/vyrocnizprava+2012-2013.pdf> [cit. 2014-05-23]

Vzdělávání nadaných dětí a žáků, Výzkumný ústav pedagogický, Praha, 2010 [on-line]. Dostupné na: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2010/02/Nadani_prehled.pdf, [cit. 2014-05-20]

Přílohy:

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník – Řízení kvality školy

Vážené kolegyně,

v současné době provádím dotazníkové šetření k vypracování své závěrečné bakalářské práce při studiu školského managementu na Centru školského managementu při Universitě Karlově. Bakalářská práce je zaměřena na téma: Řízení kvality ve školství.

Cílem mého výzkumu je zmapovat vnímání pojmu řízení kvality školy ředitelkami mateřských škol, objasnit jejich názory a argumenty zabývající se řízením kvality školy.

Chtěla bych Vás touto cestou požádat o spolupráci při vyplnění následujícího dotazníku. Předem děkuji za vyplnění a Vaši ochotu.

1. Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky MŠ?

- ☐ 0 – 8 let
- ☐ 9 – 16 let
- ☐ 17 a více let

2. Vaše mateřská škola je:

- ☐ veřejná
- ☐ soukromá
- ☐ církevní
- ☐ jiná

3. Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu školy? Vyberte prosím 5 nejdůležitějších.

- ☐ Kvalitní ŠVP
- ☐ Zajišťování kvality výuky
- ☐ Kvalita pedagogického sboru
- ☐ Jasné cíle školy pro všechny
- ☐ Připravenost a následné úspěchy dětí na ZŠ
- ☐ Motivace k týmové práci
- ☐ Kvalita vztahů mezi učitelem, dítětem, rodičem
- ☐ Schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám
- ☐ Naplňování priorit školy
- ☐ Motivace
- ☐ Inkluze
- ☐ Zajišťování zpětné vazby
- ☐ Pravidelné hodnocení
- ☐ Spolupráce učitelů
- ☐ Potřeba inovace
- ☐ Nepovažuji nic z toho za charakterizující
- ☐ Jiná (uved'te)

4. Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality? Vyberte z následujících možností:

- ☐ Model excellence EFQM
- ☐ Model CAF
- ☐ Model TQM
- ☐ Norma ISO 9001:2000
- ☐ Norma ISO 9004:2000
- ☐ Metodika ISO/IWA 2
- ☐ Balanced Scorecard
- ☐ Společenský rámec pro zajišťování kvality CQAF
- ☐ Swot analýza
- ☐ Ne, neznám
- ☐ Jiné (uved'te)

5. Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?

- ☐ Model excellence EFQM
- ☐ Model CAF
- ☐ Model TQM
- ☐ Norma ISO 9001:2000
- ☐ Norma ISO 9004:2000
- ☐ Metodika ISO/IWA 2
- ☐ Balanced Scorecard
- ☐ Společenský rámec pro zajišťování kvality CQAF
- ☐ Swot analýza
- ☐ Ne, neuplatnila
- ☐ Jiné (uved'te)

6. Pokud jste neuplatnila ve Vaší škole žádný z uvedených modelů, napište, jakým jiným způsobem hodnotíte kvalitu Vaší školy:

7. Pokud kvalitu školy systematicky nehodnotíte, prosím odůvodněte:

8. Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy? Seřad'te podle důležitosti od 1 (nejdůležitější) po 13 (nejméně důležitá) posunutím řádků v seznamu možností.

- ☐ Strategické plánování
- ☐ Vize školy
- ☐ Management školy
- ☐ Fungující organizační struktura
- ☐ Finanční prostředky
- ☐ Materiální vybavení školy
- ☐ Personální zabezpečení
- ☐ Kultura a klima školy
- ☐ Obsah a průběh vzdělávání
- ☐ Výsledky vzdělávání
- ☐ Know - how
- ☐ Kvalita DVPP
- ☐ Spolupráce s rodiči, odbornými institucemi a zřizovatelem

9. Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Kdybyste se rozhodla zavést některý z modelů řízení kvality ve Vaší škole, co od něho budete očekávat?:

12. Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?

- ☐ Pozitivní
- ☐ Vstřícný
- ☐ Lhostejný
- ☐ Negativní
- ☐ Odmítavý

13. Které z následujících možností by podle Vašeho názoru měly být součástí rozhovorů a diskusí ve škole?

- ☐ Zajišťování kvality školy
- ☐ Zvyšování kvality vzdělávání
- ☐ Efektivní rozvíjení komunikace s rodiči, veřejností a zřizovatelem
- ☐ Zvyšování prestiže školy na veřejnosti
- ☐ Vylepšování materiálních podmínek školy
- ☐ Důležitost DVPP
- ☐ Provádění autoevaluace
- ☐ Správné využití výsledků autoevaluace pro další práci a zajištění kvality školy
- ☐ Jiné

14. Vedete takové rozhovory ve Vaší škole?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Seznam obrázků:

Obrázek 1 - Model CAF	37
Obrázek 2 - Model excellence EFQM	39
Obrázek 3 - Správný cyklus pro kvalitu	46
Obrázek 4 - Postup při zavádění TQM	47
Obrázek 5 - Porovnání TQM instituce a tradiční institucí	48
Obrázek 6 - SWOT analýza.....	50
Obrázek 7 - Společné aspekty kritériálních modelů	52
Obrázek 8 - Rozdílné aspekty kritériálních modelů	53

Seznam grafů:

Graf 1 - Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky MŠ?	57
Graf 2 - Vaše mateřská škola je:	58
Graf 3 – Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu školy?.....	60
Graf 4 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?.....	62
Graf 5 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?	63
Graf 6 - Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy?	65
Graf 7 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?	66
Graf 8 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?	67
Graf 9 - Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?	69
Graf 10 - Které z následujících možností by podle Vašeho názoru měly být součástí rozhovorů a diskusí ve škole?	70
Graf 11 - Vedete takové rozhovory ve Vaší škole?	71
Graf 12 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality? (rozšířené)	72
Graf 13 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů? (rozšířené).....	74
Graf 14 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem? (rozšířené).....	75
Graf 15 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání? (rozšířené).....	76

Seznam tabulek:

Tabulka 1 - Jak dlouho působíte ve funkci ředitelky MŠ?	57
Tabulka 2 - Vaše mateřská škola je:	58
Tabulka 3 - Co podle Vašeho názoru nejvíce charakterizuje kvalitu školy?	61
Tabulka 4 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality?.....	62
Tabulka 5 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů?	64
Tabulka 6 - Které z uvedených možností mají podle Vašeho názoru hlavní vliv na kvalitu školy?	66
Tabulka 7 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem?	67
Tabulka 8 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání?	68
Tabulka 9 - Dokážete odhadnout, jaký přístup by zvolili Vaši zaměstnanci na zavedení některého z uvedených modelů ke zjišťování kvality?.....	69
Tabulka 10 - Které z následujících možností by podle Vašeho názoru měly být součástí rozhovorů a diskusí ve škole?	71
Tabulka 11 - Vedete takové rozhovory ve Vaší škole?	71
Tabulka 12 - Znáte některé z těchto modelů, nástrojů řízení kvality? (rozšířené)	73
Tabulka 13 - Uplatnila jste ve Vaší škole některý z uvedených modelů? (rozšířené).....	74
Tabulka 14 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů řízení kvality bylo pro Vaši školu přínosem? (rozšířené).....	75
Tabulka 15 - Domníváte se, že by použití některého z nástrojů pomohlo Vaší škole v konkurenci na trhu předškolního vzdělávání? (rozšířené)	76